影响力

［罗伯特 西奥迪尼］

2011/3/22

一本不错的书。虽然里面关于影响力方面的介绍有夸大之嫌，但是我依然很喜欢，因为它让我懂得应该开始做些什么了。

《影响力》目录

第一章：影响力的武器

一切都应该尽可能地简单，但不要太简单。———阿尔伯特·爱因斯坦

有一天，我接到一位朋友打来的电话。这位朋友最近开了一间出售印度珠宝的商店。她那儿刚发生一件不可思议的事情。她想，作为一名心理学家，我可能能够对这件事做出合理解释。这是故事是关于那些难以卖掉的绿松石珠宝的。那时正值旅游旺季，商店里顾客盈门。那些绿松石珠宝物超所值，但却怎么也卖不出去。为了把他们卖掉，她想了各种招。比如，把它们移到中间的展示区，以引起人们的注意，可还是不奏效。她甚至告诉营业员要大力推销这些宝石，但仍没有任何收效。

最后，在出城采购的头一天晚上，她气急败坏地给营业员写了张字迹潦草的纸条："这个盒子里的每件商品，售价均乘以 1/2。"希望借此能将这批讨厌的珠宝卖掉，哪怕亏本也行。几天后，当她回到商店时，不出她所料，这批宝石果然全都被卖掉了。然而，当她得知由于营业员没有看清她潦草的字迹错将纸条上的"1/2"看成了"2"，而以 2 倍的价格将全部珠宝卖掉之后，她惊呆了。

{专家解读：社会科学总是从社会中人们常见的事情开始的。当人们常见事情的发展与大众习惯的发展并不吻合时，科学家们的思考方法和研究工具就派上用场。按照我们以往的常识，应该是降价以后销量才会好，但现实生活中真实、生动的事件，竟然与我们习惯的常识不一样。}

她就是在这个时候给我打电话的。我一听就知道这是怎么一回事。但我却告诉她，如果她想要我解释这件事，她得先听我讲一个故事。其实，这个故事也不是关于我自己的，而是关于火鸡妈妈的。这个故事属于动物行为学这一相对较新的学科，动物行为学研究的是动物的自然环境下所发生的行为。火鸡妈妈是非常称职的母亲，它们有爱心、警惕性高、对小火鸡呵护备至。它们会把小火鸡拢在身下，而且花很多时间将它们农得暖暖和和、干干净净的。但火鸡妈妈的育儿方法却有点奇怪。实际上，所有这些育儿工作都是由一件事情引起的，那就是小火鸡"吱吱"的叫声。而小火鸡的其他辨别特征，如气味、感觉或相貌，看起来在育儿过程中没有发挥什么作用。如果刚出壳的小火鸡发出了"吱吱"的叫声，它的妈妈就会来照顾它；如果它没有发出这种声音，它的妈妈就会对它置之不理，甚至有时会杀死它。

动物行为学家曾用一只雌火鸡和一个黄鼠狼标本做实验，生动说明了火鸡妈妈对这种声音的极度依赖。黄鼠狼是火鸡的天敌。每当它们靠近时，火鸡妈妈就会发出愤怒的叫声，对它们又啄又抓。研究人员确实发现，即使是用绳子拉着黄鼠狼标本接近火鸡妈妈，也会立刻遭到它们的猛烈攻击。然而，同样是这个黄鼠狼标本，当把一个能发出"吱吱"声的小录音机放入黄鼠狼标本体内时，火鸡妈妈不仅会接受正在靠近的黄鼠狼标本，而且会把它拢在自己身下。一旦把录音机关上，黄鼠狼标本马上又会遭到凶猛的攻击。

雌火鸡的这种行为看起来非常荒唐。它会将天敌拥在怀中，只因为它会发出"吱吱"的声音；它会虐待甚至杀死自己亲生孩子，也仅仅因为它没能发出这种叫声。它看起来就像一台母爱天性自动收到这种声音控制的机器。但动物行为学家们却告诉我们，这种现象并非仅存在于雌火鸡身上。事实上，他们已经在很多动物身上发现了这种有规律的、盲目机械的行为模式。

{专家解读：科学家的精神就是不断发现周围有规律的事情，并进一步考虑这些规律是否可以被我们有计划地应用从而可以达到人类的目的。这才是科学研究的最终目的。}

雌火鸡表现出来的这种行为模式被称为"固定行为模式"，它包括错综复杂的一连串行为，如整个求偶或交配过程。这种模式的一个基本特征就是，组成这种模式的行为每次都以相同方式按同样的顺序发生，就好像是将这种模式录在磁带上，放在动物体内一样。每当求偶情景出现时，就会播放求偶的磁带；每当育儿的情景出现时，就会播放育儿行为的磁带。随磁带转动，一系列标准的行为就会出现。

{专家解读：找到那个我们可以控制的"哗哗"声，也许我们可以有效地影响别人的行为，这才是《影响力》的作者最伟大贡献的起始点。如同马云表达的一样，当不了解他的人看到他的脸的时候，就下了一个结论，这个人是坏人。因为他的脸如同这里说的所谓的"吱吱"的"模式"}

在这种模式中，最令人感兴趣的还是启动这些磁带的方式。例如，一只雌性动物的出现常常会使同类的另一只雄性动物感觉受到了侵犯，后者会采取行动来保卫自己的领地，从而启动了保卫领地行为的磁带，包括严阵以待、威胁恐吓以及在必要时决一死战等一系列行为。但令人奇怪的是，启动磁带的并不是发起挑战的雄性动物的整个身体，而是它身上的某些特征，

即触发特征。这个特征通常只是入侵者身上及其微小的一部分。有时候，颜色的深浅都可以成为触发特征。

人们可以利用触发特征轻易地让低等动物做出一些不合情理的蠢事。在我们为此而自鸣得意之前，我们要认识到两件事情。第一，在决大多数情况下，动物的这种机械的固定行为模式都起到了良好的作用。我们要了解的第二件事是，我们的体内也存在类似的事先录制好的磁带。通常情况下，这些磁带都会起到对我们有益的作用，但有时候触发特征也会愚弄我们，使我们发生放错磁带的情况。

{专家解读：而人类为了挽救动物的物种，却要通过人为的方式来代替动物抚育它们抛弃的下一代。其实这并不是在真正挽救它们，而是在深入地弱化它们自己生存的能力，从而从根本上削弱了这个物种的延续能力。}

哈佛大学社会心理学家兰格的一个实验证明了人类也有着与动物相似的固定行为模式。有一条著名的行为准则说的是，当我们请别人帮忙时，如果能够讲出一个理由，那我们得到别人帮助的可能性就更大。原因很简单，人们就是喜欢为自己所做的事找一个理由。为了验证这一平淡无奇的事实，兰格跑到图书馆，请排队等候复印的人帮她一个小忙："对不起，我有 5 页纸要复印，能不能让我先复印呀？因为我有急事。"这种"请求＋原因"的方式几乎受到了百分之百的效果，有 94%的人让她排到了前面。但她不说明理由时，效果就差多了。"对不起，我有 5 页纸要复印，能不能让我先复印呢？"当她这样说时，只有 60%的人答应了她的请求。乍一看，这两种请求方式最显著的差异是第一个请求提供了额外信息"因为我有急事"。但兰格又试了第三种请求方式，结果证明事实并非如此。真正的原因不在于多说那一句话，而在于"因为"这个词。兰格的第三种请求方式是"对不起，我有 5 页纸要复印，能不能让我先复印呢？因为我要复印几页纸。"这种请求方式并没有包括一个真正能让人顺从的理由，仅仅使用了"因为"一词。它没有增加新的信息，只是重复一个明显的事实。但这种请求方式几乎又达到了百分之百的效果，即使没有真正理由，也没有新的信息来支持她的请求，还是有 93%的人同意让她排在前面。正如小火鸡的"吱吱"声能引起火鸡妈妈的母性反应一样，"因为"这个词也激发了兰格的实验对象们下意识的顺从反应，即使"因为"后面并没有给出什么令他们顺从的原因。"咔哒，哗！"磁带自动播放了。

兰格其他的一些发现也表明，虽然在很多情况下，人类的行为并不是机械的、也并非像播放磁带那样发生，但出现这种情况的频率还是高得惊人。珠宝店里那些顾客的奇怪举动就是一个例子。在营业员错误地将绿松石珠宝的价格提高了一倍之后，他们将这些珠宝一抢而空。除了使用"咔哒，哗"这套理论外，我找不出什么合理的理由来解释他们的行为了。

这些顾客大多家境富裕，但对绿松石没有什么了解。在他们购买珠宝时，他们依靠的是"昂贵＝优质"这一基本原理。因此，这些一心想买到好珠宝的度假者，在绿松石珠宝的价格被提高之后，认为这些珠宝更有价值、更值得拥有。单单一个价格就已成为质量的触发特征。而价格的大幅提高，又导致那些注重质量的顾客购买量大幅增加。

大肆地批评那些观光客所做的愚蠢购买决定并不难，但仔细思考过这件事之后，我们就会对此持一种宽容的态度。这些人都是在"一分钱一分货"的告诫中长大的，而且在生活中也多次体验到这一定律的正确性。过不了多久，他们就将这一定律转化成"昂贵＝优质"。这个公式在过去一直都很管用，因为通常来说，商品的价格都会随价值的增加而提高，价格越贵，质量就越好。所以当他们想买质量好的绿松石珠宝，但对珠宝又没有什么了解时，便很自然地靠这个公式去判断珠宝的价值。

但这些顾客可能都没意识到，仅凭价格来判断绿松石的价值就像是一场投机取巧的赌博。与其辛苦地去掌握判断绿松石价值的各种知识，不如只靠一个数字，因为他们知道这个数字通常与商品的质量有关。他们坚信，价格可以说明一切。这一次，因为有人误将"1/2"看成了"2"，致使他们下错了赌注。但从他们过去和未来的生活环境来看，利用这一捷径来赌一把恐怕仍是最合理的办法。

｛专家解读：潜在的消费者真的只对绿松石珠宝缺乏判断和鉴别能力，还是他们对几乎所有的产品都缺乏鉴别能力？比如，中国的消费者对彩电真的有鉴别能力吗？他们真的可以明确区分高清技术的原理吗？来自广大农村的消费者在他们购买彩电的时候，真的可以分辨出哪个产品更可靠、更优良吗？｝

实际上，这种自动的、像播放磁带一样的行为在我们的生活中随处可见。因为在很多情况下，这是最有效的行为方式。而在另外一些情况下，我们必须要这么做。自古至今，我们生活的这个环境无疑是地球上节奏最快也最错综复杂的环境。为了适应这种环境，我们需要有捷径。

我们每天所遇到的每一个人、每一件事甚至每一种情况，我们都不可能事事去亲自认识和分析。我们既没有时间和精力，也没有那个能力去这样做。因此，我们必须要经常使用我们的磁带、使用我们从经验中得来的方法，按照事物的特征将其归类。然后当某一种触发特征出现时，我们就会不加思索地做出相应反应。

{专家解读：这其实也养成了大众不思考的习惯。因为当这个世界的知识膨胀速度越快，也就意味着人类自身相对来说越无知。那么，还是采用过去的经验来引导自己的行为吧。这才是《影响力》一书最惊人的启发。}

有时候，我们采取的这种模式化的行为并不适合当时的情况，因为即使是最恰当的磁带以及最可靠的触发特征也不是每次都能奏效。但我们却甘愿接受这种状况，因为除此之外，我们别无选择。如果没有这些模式化的行为，我们就只能停滞不前，站在原地进行分类、评价和比较，任由我们采取行动的时间好不留情地逝去。现在种种迹象都表明，在未来我们会更加依赖这些模式化的行为。当我们的生活充满了刺激，并且变得越来越复杂多变时，我们也会更加依赖捷径去应付这一切。

英国著名哲学家阿尔弗雷德认为，这是现代生活不可避免的一个特质。他曾经说过：人类文明进步一个标志，就是人们可以更频繁地、不加思索地去采取行动。举例来说，优惠券是人类文明进步的产物。消费者认为只要出示优惠券，他们就可以以优惠价购买商品。我们对优惠券让人自动产生这种想法的了解到底有多少？一家生产汽车轮胎的公司的经历就可以说明这一切。由于印刷错误，这家公司寄出去的优惠券没能让得到它的人省钱，但它所产生的效果与那些没有印刷错误、能让客户真正省钱的优惠券是相同的。这个故事所蕴含的道理是显而易见的，对我们也有极大启发。我们希望优惠券具有双重责任。我们不仅希望它能为我们省钱，同时还希望它能节省我们的时间以及思考如何才能做到这点所需的精力。在当今这个世界，我们需要用第一个优势去应对财政吃紧的状况，而要用第二个优势去应对更为重要的脑力枯竭的状况。

{专家解读：对生活中所有出乎意料的事情都探求一个究竟，这个习惯本身就是《影响力》作者可以通过他的研究对人类发展做出贡献的关键核心。}

尽管这种机械的行为模式在我们行为中俯拾皆是，而且在未来将扮演越来越重要的角色，

但令人奇怪的是，我们对它却知之甚少。也许恰恰是因为它总是以机械的、不加思索的方式发生吧。不论是什么原因，对我们来说最重要的是要认清这样一个事实：这种模式使我们在那些了解它的人面前，变得更容易屈从。

为了进一步了解我们屈从的本性，让我们再来看看动物行为学家所做的工作。他们研究表明，这些整天播放小火鸡叫声的科学家们，并不是唯一知道如何启动不同物种行为磁带的人。有一种被称为拟态体的生物也深谙此道。它们会模仿其他动物的触发特征，引诱它们做出错误的行为，然后借机达到自己的目的。

有一种嗜血的雌性萤火虫就会通过玩这种把戏，将另外一种雄性萤火虫置于死地。通常，那种雄性萤火虫都会小心翼翼避免接近这种嗜血成性的雌性萤火虫。但经过几百年的进化，这种雌性萤火虫还是在其猎物身上找到了弱点：一种告诉异性同伴自己已经做好了交配准备的特殊的闪光求偶信号。雌性萤火虫不知以何种方式破解了这种密码。当它们向其猎物发出这种模拟的闪光求偶信号时，那些雄性萤火虫身上的求偶磁带便被启动了。它们身不由己地飞过来，投入了死神而不是爱的怀抱，成了女杀手的盘中餐。

看起来昆虫是最善于利用猎物的这种自发性的，其猎物被愚弄致死的情况屡见不鲜。但有些动物采用的方法就没那么强硬。有一种小鱼，是一种有上犬齿的鳚鱼，就利用其他两种越类的合作关系来获利。这两种合作的鱼好似动画片中的“马特和杰夫”，一方是体型较大的石斑鱼，另一方是体型较小的鱼。小鱼是大鱼的清洁工。大鱼允许小鱼靠近它，甚至跑到它嘴里帮它剔除附着在牙齿或鱼鳃上的真菌和其他寄生虫。这种安排实在是太完美了：大鱼身上的有害物质被清除了，而当清洁工的小鱼好不费力地得到了晚餐。通产，大鱼会吃掉任何靠近它的小鱼，但当这种清洁工小鱼靠近它时，它会立刻停止游动，张大嘴巴浮在水中，几乎静止在那里。当小鱼上下起伏地游过来时，大鱼就会出现这样的反应。显然，小鱼这种游动方式是让大鱼突然变得驯服的触发特征。鳚鱼从这种现象中得到启发：它可以利用它们的清洁过程来获利。鳚鱼模仿清洁工小鱼的游动方式，慢慢接近大鱼。大鱼自动地停了下来，一动不动浮在水中。接着，鳚鱼赶忙咬下一大口大鱼的肉，在受到惊吓和伤害的大鱼回过神来之前飞快地向远处游去。

{专家解读：可见尔虞我诈的情况并不是人类社会所独有的，它是来自自然进化过程得，是一种与生俱来的本性。所以，当我们愤世嫉俗地说这个社会就是弱肉强食的时候，是不是也可以冷静地思考也许我

们应该接受弱肉强食规则，并在这个规则下提高自己的竞争力呢？}

人类社会也存在着与动物世界相似的可悲故事。我们当中的有些人，也会通过模拟触发特征，诱使我们下意识地做出某种反应。与动物的本能反应不同，我们下意识的反应通常是从一些后天学到的心理学原理或公式中得来的。虽然这些原理的作用有大有小，但其中一些对人类行为的指导作用是十分明显的。我们从很早开始就受到这些原理的影响，而且自那时起就一直受到它们的摆布，以至于我们难以察觉到它们的力量。但在另外一些人看来，这些原理不仅看得见、摸得着，而且都是现成的，是能够自动影响他人的武器。

有一些人清楚地指导影响力的武器藏在哪里，而且经常熟练地驾驭这些武器来达到自己的目的。他们在社会上闯荡，恨不得让每一个人都按照他们的意愿行事，而且他们总是能够如愿以偿。其实，他们成功的秘密就在于他们知道怎样提出请求，知道怎样利用身边存在的这样或那样的影响力的武器来武装自己。有时候仅需要正确选择一个词汇可以做到这一点。但这个词汇必须要与强大的心理学原理相关，并且能够将自动播放的磁带放置于我们体内。相信人们很快就知道怎样从他人对这些原理的机械反应中捞到好处。

{专家解读：这些熟知影响力的武器的人是不是就在我们周围，他们的生活是不是平均比大众的要好。如果我们认可他们的生活水平，并且愿意提高自己的生活水平，那么至少应该知道他们是怎么做的，他们为什么可以做到，我们为什么就不能呢？}

还记得我那位开珠宝店的朋友吗？虽然最初的偶然事件让她尝到了甜头，但她很快就学会了经常有意识地利用"昂贵＝优质"这个公式。在旅游旺季，为了尽快卖掉那些不好销的珠宝，她采用的第一种方法就是大幅提价。她说这一招真是既便宜又有效的好方法。当这种方法在那些毫无戒心的观光客身上起作用时（事实往往都是如此），她就获得了巨大利润。即使这种方法一开始并不奏效，她还可以给这些商品标上"从 XX 元减至 XX 元"的标签，然后仍按原价将它们卖出去。当她这样做时，她利用的仍然是顾客们对那个被抬高的价格所产生的"昂贵＝优质"反应。

我的朋友决不是第一个利用后一种方法来给那些贪图便宜的人下套的人。作家罗斯顿就举过一个德鲁贝克家的兄弟席德和哈里的例子。在罗斯顿成长的 20 世纪 30 年代，这兄弟俩在罗斯顿家附近开了一家专做男士服装的裁缝店。每当负责销售的席德帮一个新顾客在商店的镜子

前试衣服时，他会告诉顾客自己的听力有点问题。所以，当他与顾客交谈时，他会不断地要求顾客将得大声一点。一旦顾客找到一套自己喜欢的衣服并询问价钱是多少时，席德就会走进后面的房间，把做主裁缝的哥哥叫出来，说："哈里，这套衣服卖多少钱？"哈里便会放下手里的活，抬起头，给出一个比真实价格高出很多的数："是那套漂亮的全羊毛套装吗？42 块钱。"席德假装没有听清，他会把手拢成杯状放在耳后，再问一次。而哈里会再次回答，"42 块"。此时，席德走到顾客身边，对顾客说："他说要 22 块。"这时候，许多人都会赶快把这套衣服买下来，在可怜的席德发现自己所犯"错误"之前，带着他偶然捡来的便宜货急忙离开。

｛专家解读：在中国的古董、古货、古玩市场中有着更加高超的表演，中国古老文明给这个技巧起了一个名字，叫"兄弟杵"。｝

本书中所描写的影响力的武器大多都拥有一些相同的要素，我们已经探讨过其中的两个。一是近乎机械的过程，通过这个过程，这些武器内在的威力才能被激发出来。二是那些知道如何激发出这些武器内在威力的人如何去利用这些武器。而第三个要素则与这些影响力的武器将自身的威力赋予给使用者的方式有关。影响力的武器不同于沉甸甸的球棒那样的武器，它的威力就像一个火药库，可以让使用它的人轻易地让另一个人就范。

这个过程极其复杂也极其巧妙。在正确执行的前提下，使用者必须要绷紧每一根神经才能达到他的目的。他所要做的就是激发出蕴藏在当时情境下的巨大影响力，并将它引向既定目标。从这一点看，这种方法与日本的柔道截然不同。一位精通柔道的女性在与对手搏斗时，很少会使用她自身的力量。她会尽可能地利用蕴藏在自然原理，如万有引力、杠杆原理、动量守恒及惯性等原理中的力量。如果她知道如何运用这些原理以及在何时运用它们的话，她就能轻而易举击败身体比她更强壮的对手。那些善于利用我们身边自然存在的影响力的武器的人也是如此。他们能够凭借这些武器本身所固有的力量来达到他们的目的，而无需使用太多个人的力量。此举为他们带来了额外好处，让他们拥有了操纵无形的力量。就连那些受害者本人都往往认为自己的顺从是受自然力量的影响，而浑然不觉自己已经落入了那个从中获利的人精心设下的圈套。

有一个例子恰好可以说明这一点。在人类认知原理中有一条对比原理，它会影响我们对前后两件事情之间的差异的判断。简单地说，如果两件东西很不一样，我们往往会认为它们之间的差别比实际的更大。所以，如果我们先拿起一样轻的东西，然后再拿起一样重的东西，就会

觉得后者比单独拿起来时还要沉。对比原理在精神物理学领域里得到了长足发展，而且被广泛地应用于包括重量在内的所有的认识领域。例如，如果我们在鸡尾酒会上刚认识了一位漂亮女性，跟着又遇到了一个相貌平平的女士，那后面这位女士就会显得更缺乏吸引力。

实际上，亚利桑那州立大学和蒙大拿州立大学所做的有关对比原理的实验表明，我们可能会觉得自己的伴侣更缺乏吸引力，因为大众媒体总是用那些美得不切实际的模特来冲击我们的视觉神经。有一项研究是让大学生为照片上一个相貌平平的异性打分。如果他们事先浏览了一些时尚杂志上的广告，他们就会觉得这个人长得不好看。另一项研究室让住校的男大学生判断照片上的女孩能否成为他们约会的对象。在做评判时，一组学生在看电视连续剧《霹雳娇娃》，而另一组学生在看另外一个不同的节目。结果表明，与后一组学生相比，前一组学生认为他们的约会对象更缺乏吸引力。显然，正是女明星们不同寻常的美貌令那个约会对象相形见绌。

我们常在精神物理学实验室里做一个有趣的实验，为的是让学生对认知对比原理有第一手的认识。在这个实验中，每个学生依次坐在三桶水前，一桶是冷水，一桶是常温的水，一桶是热水。我们先要求学生把手放在冷水中，另一只手放在热水中，然后再要求他们同时把两只手伸进常温的水中。这时候学生们的脸上立刻出现了既滑稽又迷惑的表情：尽管两只手都放在同一桶水中，但原来放在冷水中的那只手感觉到水是热的，而原来放在热水中的那只手却感觉到水是冷的。这个小小的实验表明：由于事物先前的自然状态不同，我们对同一事物（在这个例子中是常温的水）的感觉可能完全不同。

可以肯定的是，人们是不会将对比原理所提供的小巧而又灵敏的影响力的武器闲置不用的。对比原理最大的优势在于，它不但十分有效，而且还不易被人察觉。一些人借用对比原理的影响力大发其财，而人们却无法看出他们的天时地利原理都是他们自己营造出来的。那些服装零售商就是这么做的。假如有一个男子走进一间时髦的男装店，他想买一套三件套的西装和一件毛衣。如果你是一位营业员，你应该先带他看哪种衣服，才能让他花更多的钱呢？营业员得到的指示是：要先将售价高的那种服装卖给他。而我们的常识可能恰恰相反，我们会认为如果一个人刚刚花了很多钱买一套衣服，那他可能不愿意再花太多的钱去买一件毛衣。但服装零售商对此了解得最清楚。他们的做法刚好与对比原理的提议相吻合：先卖套装。因为等到顾客挑选毛衣时，即使再贵的毛衣与套装的价格一比，也就显得没那么贵了。人们可能不会去买一件

95 元的毛衣。但他如果刚刚花了 495 元买了一套西装，那 95 元的毛衣看起来就没那么贵了。对那些想为自己的新西装购买配饰（衬衫、鞋子、皮带）的人，营业员仍可以采用同样办法。与我们常识性的看法相反，大量的证据表明对比原理的预期是正确的。正如销售动机分析师所说的，“有意思的是，即使一个人走进服装店的目的只是想买一套西装，但如果他是在购买套装之后而不是之前购买配饰的话，他会为买那些配饰花更多的钱。

{专家解读：可见谁先发现生活中与常识相反的事情，并有效的加以利用，谁就会成为控制其他无辜人们的高手。这些高手更加容易成为从事销售行业的人，因为，这个职业需要与人打交道，并需要他们在打交道中达到自己的目的，而并不是客户的目的。}

对于商人来说，先将比较贵重的商品展示给顾客可以赚到更多的钱。如果不这样做，对比原理不仅不能发挥其应有的作用，而且还会起相反的作用。如果你先把一件便宜的商品拿给顾客看，然后再让他们看贵一点的，这样做只能使后者的价格显得更昂贵－－－显然，大多数商人是不想看到这样的结果的。正如前一桶水的温度可以使同一桶水显得更热或更冷一样，他们也可以让同一件商品的价格显得更贵或更便宜，这完全取决于他们所展示的前一件商品的价格。

服装零售商并不是唯一懂得如何巧妙地利用认知对比原理的人。当我在一家房产公司暗中了解销售人员让人顺从的手段时，发现他们使用的一种销售技巧就运用了对比原理。有一周末，为了了解房地产业的内情，我陪一位售楼先生带顾客看房子。这位售楼先生，我们就叫他菲尔吧，说他要给我露点绝活儿，好让我尽快熟悉业务。很快我就注意到了一件事，就是每当菲尔带着一批新顾客看房子时，他总是先带顾客去看几套没人去买的破房子。当我向他问起这事时，他大笑起来。他说这些房子是公司的“托”。公司出售的楼盘中总是会保留一两套很破但价格很高的房子。公司并不打算把这些房子卖掉，这些房子是用来给顾客看的。这样，相比之下，那些公司真正想卖掉的房子就会显得格外有吸引力。并不是所有的售楼员都会利用这些当“托”的房子，但菲尔却喜欢这个方法。他说，当顾客看过那些破房子之后，再带他们去看那些真正要卖给他们的房子时，他们的眼睛一下子就亮了。他太喜欢这种感觉了。“在他们看了那几套破玩意儿之后，我给他们挑的房子真的是太棒了。”

{专家解读：我在宁波给一家企业培训，该企业的中层管理者向我讲了类似的故事，是发生在他身上的故事。他详细地列举了中介在他身上应用《影响力》中 6 个原理中的 5 个，并且，他在交付了订金后一周才发现他比别人多交了 5 万元。他的体会是，本书中真的有对现实世界如此贴近的描述，并且可以确实帮助人们提高警惕，尤其是在日益商业化的社会中，如果没有足够的能力，那么就会成为能力高强人的牺

牲品。}

汽车经销商在卖汽车的过程中也会利用对比原理。当一辆新车的价钱谈妥之后，他们会向顾客提议，让顾客购买一项又一项的附加设备。在掏了 15000 块钱之后，再花几百块钱买个立体声收音机之类的玩意儿实在算不了什么。所以接下来经销商会建议顾客再买些配件，如镀膜玻璃窗、测视镜、轮胎或一种花哨的装饰等。他们的诀窍是一件一件地提出这些附加设备，这样每件东西的价钱与顾客已经决定要花的大笔支出比起来就显得微不足道了。很多有经验的买车人都知道，正是因为这些不起眼的附加设备，最后使得预算内的车的价钱就像气球一样膨胀起来。当顾客站在那里，手里拿着签好的合同，想着这到底是怎么回事，却发现除了自己而不能怪任何人时，汽车销售员却站在一旁，脸上挂着柔术大师招牌式的微笑。

第二章. 互惠

一个古老的原理：给予、索取……再索取

我们付每一笔债，就像上帝开的账单一样。－－－拉尔夫·沃尔多·爱默生

中国有一句俗语：吃了人家的嘴软，拿了人家的手短。任何人都不希望背后被同事或者朋友说成是小气鬼，一旦被朋友请了一次客，就要牢牢地记住对方请客用了多少钱，并努力争取尽快回请这个朋友，并计划支出相应的金额。这其实就是回报的心理作用。

在这一章，作者将透彻地分析这个原理，以及如何将这个原理应用到你的商业交往中，不仅做到请客户吃饭，而且还要特意精心安排那种可以让对方牢记我们创造出来的氛围，以便日后可以对这种记忆进行扩大和发挥，从而得到商业上的合作合同。这也许才是这一章最有用的核心。

几年前，一位大学教授做过一个小小的实验。他随机挑选出一群素不相识的人，然后给他

们寄去圣诞卡。虽然他估计有些人可能会回复，但人们的反应真地让他很吃惊－－那些素昧平生的人寄给他的节日贺卡像雪花般纷飞而来。大部分给他回寄贺卡的人根本就没有想过要打听一下这位陌生的教授到底是何许人也。他们收到了一张贺卡，咔哒，哗，就自动地回寄了一张。虽然这个实验的范围很小，但却极好地说明了我们身边最有效的影响力的武器－－互惠原理在指导人类行为过程中所发挥的作用。互惠原理认为，我们应该尽量以相同的方式报答他人为我们所做的一切。如果一个人送给我们一件生日礼物，我们就应该记住他的生日，等到他过生日时，给他买一件礼品。如果一对夫妇邀请我们参加一个聚会，我们也一定要记得邀请他们参加我们举办的聚会。所以，由于互惠原理的影响，我们感到自己有责任在将来的某个时候回报我们曾经接受过的恩惠、礼物和邀请等等。由于接受往往意味着有责任去偿还，所以在英语以及其他很多语言中，“理应回报”实际上已经成了“谢谢”的同义词。

｛专家解读：不能排除肯定有人就是无动于衷，不给回报。但是，这样的人毕竟是少数。而且，正是有这样的人存在，才给更多的人一个样板，不要成为他们那样的人。｝

互惠原理以及与之形影不离的责任感给人印象最深的一点就是，在人类文明中它们几乎无处不在。在对这一原理做深入的研究之后，社会学家阿尔文断言：在这个世界上几乎找不到一个不认同这条原理的社会组织。而且这一原理在每一个社会组织中都运用得非常普遍，几乎遍布每一种交换形式之中。实际上，一个源于互惠原理的、发达的偿还体系可能正是人类文明所独有的特性。著名考古学家查理德认为，人类之所以成其为人类，完全要归功于互惠系统。他说：“我们能够成为人类，是因为我们的祖先学会了在一个公平的偿还网络中分享他们的食物和技能。”社会人类学家莱昂内尔和罗宾把这种“偿还网”视为人类一种独特的适应机制。正是由于有了这样一张网，才有了劳动的分工，不同商品的交换以及不同服务的交换（使人们得以发展自己在某一方面的技能），同时也使得许多互相信赖的个体结成了一个高效的社会单元。

｛专家解读：在建立客户关系中，这个基本原理是被无形地应用在方方面面中的，只要是需要与客户建立长久的关系，如果互动行为中不符合这个原理，那么很快你的名字会被客户忘记，甚至列做讨厌的人名单中。｝

对泰格和福克斯所描述的那种社会进步起到重要作用的正是将来要去报答别人的那种负债感。这种负债感被人们广泛接受并得到了大力的支持，它在人类社会的演变过程中所起的作用是不可低估的。因为泽话意味着，一个人能够将某种东西（如食物、能量、关怀）给予他人

是因为他相信他并没失去这个东西。这是人类进化史上第一次做到了当一个人将任何资源分给他人时，其实并没有真正地失去这些东西。其结果就是：使那些必须向他人提供资源才能开始的交易变得容易起来，使错综复杂而又井然有序的援助、赠予、防御和贸易体系成为可能，从而给社会带来了巨大的利益。显然，互惠原理是人类文明发展的产物，因而它深深地植根于我们所经历的整个社会化进程中也就不足为奇了。

{专家解读：整个社会之间是互相依赖的，是共存的，这也是为什么世界各国的面对自然环境恶化中要采取共同行动的最基本的道理之一。}

有一个例子可以极好地说明互惠原理对未来产生的深远影响，那就是１９８５年发生在墨西哥和埃塞俄比亚两国之间关于５０００美元救灾款的令人费解的故事。１９８５年，埃塞俄比亚可以说是世界上最多灾多难、最贫困的国家。它的经济崩溃了，去年的干旱和内战将食物供应破坏殆尽，人民因疾病和饥饿成百上千地死去。在这种情况下，如果有 5000 美元的救灾款从墨西哥送到这个正处于水深火热的国家，我是一点也不会感到奇怪的。但当我从报纸上读到一条简讯，得知捐款人与受惠者正好相反时，我惊讶得说不出话来。埃塞俄比亚红十字会的官员决定向墨西哥捐款 5000 美元，用来帮助当年墨西哥城地震中的受难者。

{专家解读：这也是为什么当福特汽车面临解体，面临被清盘的时候，作为其竞争对手通用公司的董事长的斯隆为什么暗中支持，并派遣通用的得力干将跳槽到福特去帮助福特度过难关的道理。在印度尼西亚遭受海啸以后，中国政府赠送了大量的救灾物资包括食品和基本的日常生活必需品，在随后的一年以后，以往针对住在印度尼西亚的中国籍华侨的冲突事件数量明显降低。这就是一种国际间的互惠原理的体现。}

我这个人有一个毛病，每当我对人们的某些行为感到困惑不解时，总是忍不住要刨根问底将事情的原委搞清楚，这给我的个人生活带来了不少麻烦，但对我的事业却很又帮助。当发生了上述事件之后，我便忍不住想去挖掘一些更详尽的资料。幸运的是，有一个新闻记者和我一样，也对埃塞俄比亚的行为感到迷惑不解，因此便去寻找答案。他得到的回答再一次有力的证明了互惠原理的巨大威力：尽管埃塞俄比亚自己手头也不宽裕，但他们还是决定捐钱给墨西哥。因为在 1935 年，当埃塞俄比亚受到意大利的侵略时，墨西哥也曾经给埃塞俄比亚提供过援助。在得知这个情况之后，我对埃塞俄比亚的所作所为肃然起敬，但却不再迷惑了。很显然，回报的需要已超越了巨大的文化差异、遥远的距离、严重的饥荒以及埃塞俄比亚自身的利益。一句话，在半个世纪以后，偿还的责任终于克服了重重阻力，获得了胜利。

毋庸置疑，人类社会从互惠原理中获得了重要的竞争优势，因此他们会训练其社会成员使他们笃信并且顺从这个原理。我们每个人都被告知要遵守这一原理。而且我们每个人都知道，遵循这个原理就会得到社会的认可，否则就会遭到人们的嘲弄。那些不遵守互惠原理的人，会被贴上招摇撞骗、忘恩负义、背信弃义之类的标签，因为人们对那些只知索取不知回报的人普遍会产生一种厌恶感。通常我们会与他们保持一定的距离，以免自己被认为是一丘之貉。然而，恰恰是因为我们这样的举动，让那些想利用该原理来获利的人有了可乘之机。

为了了解互惠原理的影响力是如何被那些熟悉它的人所利用的，我们不妨来看一看康奈尔大学丹尼斯教授所做的一个实验。在这个实验中，一个实验对象被邀请参加一次所谓的“艺术欣赏”，也就是与另一个实验对象一起给一些画评分，另一个实验对象（让我们叫他乔吧），其实是假扮的，他的真实身份是雷根教授的助手。为了达到目标，实验在两种情况下进行。在第一种情况下，乔主动给那个真正的实验对象送了一个小小的人情：在评分中间短暂的休息时间里，他出去了几分钟，然后带回来两瓶可乐。他一瓶给了实验对象，另一瓶留给了自己，并对实验对象说，“我问他（主持实验的人）能否买瓶可乐回来，他说没问题，所以我也给你带了一瓶。”在另一种情况下，乔没有给实验对象任何小恩小惠。两分钟的休息过后，他两手空空地从外面走进来，而其他的所有方面，乔的表现都一模一样。

｛专家解读：先主动给予对方一些好处，非常自然的好处，于是，你就会得到意想不到的回报。我们许多人在平时乘坐飞机时对空乘人员与我们大招呼总是置之不理，但是，如果你在他们已经成为习惯动作的问候之后给予一个特殊的回报，或者表示一下对他们工作辛苦的简单感谢，那么他在随后的空中旅行中一定会给你额外的关照。随同我出差的许多同事都已经深刻体会到了这一点。有一次我们在办理登机手续开始时，称赞了面前办事人员的魅力，结果，她给了我的同事一张价值 60 元的大户室的卡。我的同事非常意外，经过思考，他说，以后应该多与我一同出差。其实，这是人人都可以应用的技巧。主动赞扬对方明显的优点、优秀的表现，之后，对方就会主动在自己力所能及的范围内协助你，这就是现实生活中互惠的表现。｝

稍后，在给所有画打完分之后，主持实验的人暂时离开了房间。这时，乔要实验对象帮他一个忙，他说他在为一种新车卖彩票。如果他卖掉的彩票最多，他就能得到 50 块钱的奖金。乔请实验对象帮忙买一些两毛五分钱一张的彩票。他说：“买几张都行，当然是越多越好了。”这才是实验的真正的目的：比较两种情况下实验对象从乔那里购买的彩票数量。毫无疑问，那些先前接受了乔的可乐的人更愿意购买彩票。显然，他们都觉得自己欠了乔一点什么似的，因此他们购买的彩票是另一种情况下的两倍。这个实验虽然很简单，但它却揭示了互惠原理的几

个重要特点。下面我将详细分析这几个特点，以了解互惠原理是如何被人们有效地使用的。

互惠原理具有压倒性的力量

互惠原理之所以可以成为如此有效地说服他人的工具，一个重要的原因就在于它所蕴藏的巨大力量。在它的影响下，人们会轻易答应一个在没有负债感时一定会拒绝的请求。即使是一些平时颇具影响力的因素，和它一比也都相形见绌，实验得出的第二个结果为此提供了充分的证据。除了对互惠原理的说服效果感兴趣之外，雷根教授对个人好恶是怎样影响人们的顺从行为这一点也很感兴趣。为比较实验对象对乔的喜爱对购买彩票数量的影响，雷根叫他们填了几份能够表明他们对乔的喜爱程度的表格，然后开始分析喜爱程度与购买的彩票数量之间的关系。结果发现一个明显的倾向，即实验对象越是喜欢乔，他们从乔那里购买彩票就越多。这个发现一点也不让人惊讶。人们更愿意帮助那些自己喜欢的人，这一点每一个人都猜得到。

然而，雷根的实验中还有一个更有趣的现象，那就是当实验对象接受了乔的可乐以后，这种喜好和顺从之间的正相关关系就完全消失了。对那些欠了乔人情的人来说，他们喜不喜欢乔都没有关系，他们觉得自己有责任来报答他，而且他们确实也这么做了。这样一来，那些表示不喜欢乔、但欠了乔人情的人与喜欢乔的人所买的彩票一样多。也就是说，互惠原理的威力是如此巨大，以至于它把另外一种能够影响人们顺从性的因素－－对请求者的喜爱程度完全压制住了。

{专家解读：对读者的挑战就是，如何在你的生活、工作中应用这个原理。如何主动给予别人一些好处，一些对他们来说意外的好处。有一年夏天，我们赠送给隔壁一家公司一个大蛋糕，后来，当他们知道是我们赠送的蛋糕之后，内部通报要关照我们，并保护我们，从此以后，我们办公室前抽烟的人少了，而且门口也开始变得整洁和卫生。}

想想这个结果对我们意味着什么！这就是说，对那些平常我们不喜欢的人，像不请自来的推销员、令人讨厌的点头之交，或是一些稀奇古怪的组织的代表，只要他们在提出请求之前送我们一个小小的人情，我们就极有可能答应他们。让我们来看一个大多数人都碰到过的例子吧。黑尔会社是一个发源于印度加尔各答、有着上百年历史的东方宗教团体。在 20 世纪 70 年代，

这个团体突然取得了令人瞩目的发展，不仅追随者数量大增，而且其拥有的财富和房地产数目也急剧增长。该团体经济实力的增长得益于一系列的活动，而其会社成员在公共场所发起的募捐活动是迄今为止最主要也最引人注目的一个。在美国，很多人至今对这个会社早期的募捐活动记忆犹新：一群献身克里希纳的人，他们通常都剃着光头、穿着不合身的袍子、打着绑腿、手拿念珠和铃铛，走在城市的街道上。他们一边齐声唱着圣歌，一边请人们为他们捐款。

这种募捐的方式虽然非常引人注目，但却不是很有效。一般的美国民众觉得克里希纳信徒很古怪，因此不太情愿把钱捐给他们。克里希纳会社很快就意识到他们遇到了一个很棘手的公共关系问题，因为那些可能捐款的人不喜欢克里希纳会社成员的外表、穿着和行为。如果这个会社是一个普通的商业组织，那问题很好解决，改变那些公众不喜欢的东西就是了。可是克里希纳会社是个宗教团体，其成员的外表、穿着和行为都与宗教信仰有关。众所周知，不论在哪个教派中，宗教因素通常都不会因世俗的原因而改变。因此，克里希纳会社的领导者们遇到了一个真正的难题。一方面，他们不愿意改变具有宗教意义的服饰和发型；另一方面，美国民众对其服饰和发型的反感威胁到了他们的财政状况。他们该怎么办呢？

克里希纳会社找到了一个非常聪明的解决办法，他们采用了一种新的募捐方式。这种方式是根据互惠原理来提出募捐请求的，不需要募捐对象对募捐者有好感。正如雷根的研究所证明的，这种方法的作用强大到足以克服人们对募捐者的厌恶感。新的方法还是在行人集中的公共场所（机场是他们的最爱）向人们募捐。但在募捐请求之前，他们会先给募捐对象送上一份小礼物，一本书（通常是《薄伽梵歌》）、一本由会社主办的名为《回归神性》的杂志，或者是采用最经济的方式总一朵花。毫不留意的过路人会突然发现一朵花被塞进了自己的手里或是别到了衣服上，而且就再也脱不了手了。即使他明确地表示不想要这朵花，募捐者也会拒绝拿回去，并坚持说："不，这是我们给你的礼物。"只有到了这个时候，当互惠原理已经被悄悄地启动之后，克里希纳会社的成员才会提出捐款的请求。这个"先施舍后乞讨"的策略取得了巨大成功。凭借这种方式所募捐得的巨额捐款，黑尔•克里希纳会社在美国及海外的中心区拥有 321 处庙宇、商店、住宅和地产等。

顺便提一下，克里希纳会社现在已经不太采用这种募捐方式了。但值得注意的是，这并不是因为互惠原理本身的效力比以前减少了，而是因为我们已经找到了阻止克里希纳会社成员使

用它的方法。在上过一次当以后，很多旅行者开始对飞机场和火车站那些穿着长袍的克里希纳会社成员警觉起来。他们或是小心地调整自己的路线，避免与这些人碰面，或是事先做好准备以避开他们的礼物。为了消除人们日益增长的警惕性，克里希纳会社告诉他们的会员在募捐时要穿着打扮得更现代一些，好让人们不至于一眼就将他们认出来（有些人甚至背着旅行包或者提着箱子）。然而，即便是伪装也没有起多大的作用。因为现在很多人都已经知道，在机场等公共场所是不能随便接受自己没有要求的东西的。此外，机场的管理部门也采取了一系列措施来提醒我们注意克里希纳会社成员的身份和意图。所以，现在我们经常可以在机场看到克里希纳会社成员的募捐活动被限制在某个区域内，而且机场会设立指示牌并通过广播提示人们克里希纳会社成员正在此募捐。这充分证明了互惠原理的社会价值，因为我们选择与克里希纳会社对抗的方式来寻求避开他们的方法，而不是顶住其所赠礼物所带来的压力。使其阴谋得逞的互惠原理的威力实在是太强大了，给社会带来的好处也太大了，我们都不愿意去违背它。

政治是互惠原理大显神通的另一个舞台。在政治的每一个层面上都可以看到互惠原理的影子。

• 在最上层，政客们采用互投赞成票或相互提携的方法，使各种稀奇古怪的攻守同盟充斥着政坛。为了报答提案人曾经给自己的某种好处，不少民选代表甚至会投上与自己立场完全不符的一票。很多政治分析家都对林登约翰逊在就任总统之初有本事让那么多法案获得国会批准感到惊讶，因为一些被认为会强烈反对这些提案的国会议员也投了赞成票。经过一番仔细的分析，政治学者们发现这并不是因为约翰逊在政治上多么精明，而是与他多年来掌管参众两院期间给多位议员帮过忙有关。他能在就任总统之后很短的时间里制定出数量惊人法案，正是利用了议员们过去欠下的人情。有趣的是，卡特总统任职初期所遇到的问题也可以用这个原理来解释。在卡特就任总统时，民主党在众议院和参议院都占多数，但卡特却很难让他的法案在国会获得批准。之所以会出现这种情况，是因为卡特是从国会之外直接入主白宫的。在竞选期间他曾利用自己华盛顿圈外人的身份大做文章，声称自己不欠华盛顿任何一个人的东西。而他在立法方面遇到的重重困难恰恰与此有关，因为这说明华盛顿的任何人也都不欠他什么。

｛专家解读：这个道理告诉我们平时彰显自己正直的人，也许是最难推行他本着正直提议的各种建议。人类社会是群体社会，是人群之间互相交往和互动的社会，因此，认可社会大众行为中的这些本能的、固有的影响习惯，也许是真正的有效推动大众进步的方法。｝

•在另一个层次上，不论是公司还是个人都喜欢以各种名目给执法和立法的官员送礼和帮忙，同时人们又制定出一系列的法律对这些行为加以限制。这两种现象都证明了互惠原理不可低估的影响力。即便是合法的政治捐款，与其说是支持一个最看好的候选人，倒不如说是尽可能多地积累人情债。这一点只要看一下在重要的竞选中给两个主要的候选人都捐款的公司和组织的名单就一目了然了。如果你对此还将信将疑，或者想看到政治捐款人期待回报的真凭实据，不妨听一听查尔斯凯庭毫不掩饰的供词。最近他被指控犯有欺骗国家存贷款等多项罪名。当被问及他给5位参议员提供130万美元的竞选经费和后来他们代表他的利益与联邦调节员对抗的行为是否有关时，他说："我想用最有力的声音说，我当然希望是这样。"

•在民众阶层，当地的政治组织知道，让他们的候选人留在职位上的首要方法是确保让选民得到各种各样的小小的好处。许多城市中那些依附政客的小人物至今仍采用这种方法。但并非只有普遍民众才会用政治上的支持换得个人的好处。在 1922 年的总统大选中，女演员莎莉被问到为什么会让民主党最有希望获胜的候选人杰利使用她的名义，她回答道："20 年前，我请 10 个朋友帮我搬家，但只有他一个人来了。"

当然，互惠原理在商业领域大显神威的例子也是多得不胜枚举的，这里我们可以来看几个大家都很熟悉的与"免费试用"有关的例子。作为一种有效的营销手段，免费试用已经有着很长的历史了。一般的做法是把少量的有关商品提供给潜在的顾客，并说明这样做的目的是让他们试一下看自己到底喜不喜欢这个商品。从制造商的角度来说，让公众检验他们的商品的质量当然是一个很合理的愿望。但免费试用的妙处却在于，免费试用的商品也是一种礼品，因此也能够利用互惠原理的力量。当推销商品的人看似柔术方法，把礼物本身所固有的让人产生负债感的自然力量释放出来。提供免费试用的最佳场所是超市。在那里，顾客们经常可以品尝到一小块奶酪或是一小片肉。很多人都发现，如果接受了那个满面笑容的工作人员所递过来的免费品尝的食品后，就很难做到把牙签一扔，然后转身离去。因此，他们往往会买一点东西，即使他们并不是特别喜欢这种商品。万斯所著的《秘密的劝说者》一书中就引用了一个这样的例子。这个例子是免费试用策略一个很有效的变种：印第安纳州一个超市的工作人员把奶酪摆在外面，请顾客们自己切下一小片来尝尝。利用这个办法，有一天在短短的几小时，他就卖掉了 1000 磅奶酪。

{专家解读：但是，在中国的许多商家，却将免费试用这个奏效的方法运用到了庸俗的程度，从而导

致消费者其实已经有了防范的心理，知道免费试用是诱惑。因此，虽然他可以接受免费试用的产品，但是，他仍然不会理睬这个原理导致的后果。所以，这个策略要更加隐蔽地使用，也许才会有预料到的效果。}

安利公司使用的则是另外一种形式的免费试用策略。安利公司是一家成长非常迅速、生产和销售家庭及个人护理商品的公司，他们的商品全部是利用一个全国范围的社区上门网络来销售的。这家公司几年前还在地下室办公，可现在每年的销售额已达 15 亿美元。它们是通过让顾客试用“霸格”中的免费样品取得这样骄人的业绩的。所谓“霸格”，是由很多安利的商品组成的，像家具抛光剂、清洁剂、洗发液、喷雾式除臭剂、杀虫剂、玻璃清洁液等等。推销员们用一个特制的盘子或是塑料袋将这些东西带到顾客的家里。内部发行的《安利职业手册》告诉推销员们要把“霸格”留在顾客家里“24、48 或 72 个小时，而且不能收取任何费用，也不要让她有任何思想负担。只是告诉她你想让她试用这些商品……没有人会拒绝这个提议的。”到了试用期要结束的时候，安利的推销员会回到顾客家里并得到顾客愿意购买的商品的订单。由于几乎没有人能够在这么短的时间内用完一整瓶“霸格”中的任何一种商品，安利的推销员就会把“霸格”中剩下的商品拿给下一家或街对面的另一个潜在顾客，并重新开始这个过程。安利公司的很多推销员都同时有好几个“霸格”在他们的销售区域内循环使用。

当然，到了这个时候，你我都研究知道，那些接受并试用了“霸格”的顾客都已落入了一个不得不受到互惠原理影响的尴尬境地。很多顾客都产生了负债感，因而从推销员那里购买他们已经试用过的一些商品。安利公司当然知道这种情况是注定会发生的。然而，即使是在安利这样一个有着极好的成长纪录的公司里，“霸格”取得的效果也是十分轰动的。在各州经销商写给总公司的报告中，就记录了“霸格”的非凡功效：

{专家解读：简单抄袭和模仿这些动作并不会得到预期的效果，尤其是大量的读者阅读了这本《影响力》的时候。但这并不意味着这个方法不奏效，关键是如何创造性的应用。}

简直令人难以置信！我们从来没有看到过如此激动人心的时刻。商品销售的速度快得惊人，而我们才不过刚刚起步……销售人员一开始使用“霸格”，销售就有了惊人的增长。这是我们销售策略当中最高明的一个……当我们去取“霸格”的时候，平均来看，每位顾客买下了其中一半的商品……一句话，效果惊人！在整个公司里，我们还从来没有看到过如此强烈的反应。

看来，安利的经销商们是完完全全被“霸格”的巨大威力征服了——他们欣喜若狂，但又有些迷惑不解。而你和我对此当然不应该再感到惊讶了。

其实，在很多与金钱和商业利益交换无关的纯粹的人际关系中，互惠原理也在发挥着作用。而我也最喜欢用这类例子来证明互惠原理的强大影响力。欧洲科学家艾贝尔讲过一个第一次世界大战中一个德国士兵的故事。这个士兵的任务是抓获敌军的士兵来审讯。因为当时打的是堑壕战，大队人马要想穿过两军对垒的前沿无人区是相当困难的，但一个士兵悄悄地爬过去溜进敌军的战壕相对来说是容易多了。大战时期，参战双方都有这方面的特种兵，他们会定期爬到敌军的战壕里抓获一个士兵，把他带回来审讯。我们故事的主人公以前曾经多次成功地完成过这样的任务，现在他又出发了。他再一次熟练的穿过两军阵地前的区域，出人意料地出现在敌军战壕中一个落单士兵的面前。这个士兵当时正在吃东西，由于毫无防备，他一下子就被缴了械。这个吓破了胆的士兵手中只剩下一块面包。就在这时，他做了一件可能是他这一生中最重要的事情：他分了一些面包给面前的德国士兵。这个德国士兵被他的举动深深地感动了，以至于不忍心将他抓走。虽然他知道上司会大发雷霆，但还是转身离开战壕，穿过无人区，两手空空地回到了自己的营地。

还有一个妇女挽救自己生命的故事同样也能证明互惠原理的威力。在上面的故事中，那个被俘的士兵是靠给予别人恩惠救了自己一命，而这个妇女却是靠拒绝别人的恩惠挽救了自己的生命。黛安是圭亚那琼斯城的居民。1978 年 11 月，当琼斯城的领袖吉姆号召全城居民集体自杀时，大部分的人都顺从地喝下一种有毒的饮料死去了。但黛安却拒绝了琼斯的命令，她逃出琼斯城并躲进了丛林中。她说自己之所以会这样做，是因为她曾在困难的时候拒绝了琼斯的帮助。有一次，当她生病的时候，她没有接受琼斯给她的特殊食物，因为“我知道，只要我接受了这些食物他就可以支配我。我不想欠他任何东西。”

｛专家解读：这个例子从更加有冲击力的角度展示了这个原理如何在我们内心深处起着作用。尤其是平时的日常生活，只要稍微有创意地、巧妙地使用，就可以总是得到周围人的自觉不自觉的关照。这样的人一定是生活在幸福中心的人。｝

互惠原理可产生多余的负债感

我们在前面提到过，互惠原理的威力在于，即使是一个陌生人，或者是一个不讨人喜欢或

不受欢迎的人，如果先给我们一点小恩小惠然后再提出自己的请求，将会大大提高我们答应其请求的可能性。然而，之所以会发生这种情况，除了与互惠原理本身所蕴涵的巨大力量有关，还与互惠原理的另外一个特点有关。有些人不请自来地帮我们一个忙，就能使我们产生负债感。想一想，互惠原理只是说我们应该回报他人的善行，但并没说只有当我们主动要求了这个善举时才有回报的义务。比如说，美国伤残军人组织就报告说，他们的募捐信寄出去以后，通常只有 18%的人会捐款。但如果他们主动在信中放一点小礼物（例如背面涂了胶的、个性化的地址标签），捐款的比率几乎翻了一倍，达到 35%。当然，如果我们自己主动要求了某种好处，那回报的责任感也许会更大一些；但即使这个好处是不请自来的，这种负债感依旧存在。

｛专家解读：我们自己的产品的营销也是这么做的，我们不定期地给客户寄送刊载了我们文章的杂志《销售与市场》，结果，只要我们举办公开课，来自收到我们杂志的公司的报名人数远远高于我们没有寄送过杂志的公司。这就是实际生活中的切实的应用。｝

我们可以再一次从互惠原理的社会意义中找到这种现象的根源。互惠原理之所以被确立起来，就是为了促进互惠关系的发展，以便人们在主动开始这种关系时不必担心有任何损失。如果互惠原理达到了这个目的，那么，最初那个不请自来的好处一定会让接受的一方产生负债感。而且由于互惠关系给孕育它的文化带来巨大的优越性，因此我们总是要尽一切可能确保这个原理达到它的目的。因为，著名的法国人类学家马塞尔在描述人类文明中的送礼过程以及与此相关的社会压力时这样说道：给予是一种责任，接受是一种责任，偿还也是一种责任。

虽然回报的责任感构成了互惠原理的本质，但互惠原理之所以那么容易被人利用，却还是因为上面提到的接受的责任感。接受的责任感不仅削弱了我们选择施恩者的能力，而且还把这种权力交到了其他人的手中。只要再看一下前面提到的几个例子，我们就可以清楚地知道这个过程是如何起作用的。首先让我们回到雷根的实验。在这个实验中，乔的小恩小惠使实验对象购买彩票的数量增加了一倍，但这个小小的恩惠并不是实验对象主动要求的，而是乔自愿去做的。这些实验对象中没有一个人拒绝了乔的可乐，因为在当时的情况下，拒绝乔的可乐是件很难堪的事情：一是乔已经花了这个钱，二是接受一瓶可乐并不是什么过分的事，特别是乔给自己也买了一瓶。拒绝乔这种体贴的举动实在是不太礼貌。不过尽管如此，接受这瓶可乐还是让实验对象产生了一种负债感，这一点在乔宣布他想卖给大家一些彩票时一下子变得清晰起来。值得注意的是，在这个过程中双方的力量极不平衡，因为所有真正的选择权都掌握在乔的手中，

他选择了最初给予恩惠的形式，也选择了回报恩惠的形式。当然，有人说实验对象有权对乔的两次提议说“不”。但要做到这一点其实真的很不容易。因为在任何一刻说“不”，都会违背互惠原理与生俱来的文化力量的。

由此看来，即使是一个不请自来的好处，一旦被接受，也会让我们产生出一种负债感。克里希纳会社成员们采用的募捐技巧已经恰如其分地说明了这一点。我曾系统地观察过克里希纳会社成员们在机场的募捐策略，并把被他们盯上的人的各种反应做了记录。最常见的情形是这样的：

机场的一个行人，假设是一个商人，正匆匆忙忙地穿过一群拥挤的人群。克里希纳会社的募捐者走到他面前，将一支花递给了他。这人吃了一惊，将花接了过来。但他马上反应了过来，视图将花还回去，并说他不要这花。这个克里希纳会社成员却回答说这枝花是克里希纳会社送给他的礼物，他可以保留……但是，如果他能捐一点钱，使克里希纳会社能够做更多的善事，会社将会十分感谢。这时这个商人又一次表示，“我不想要这枝花，请你把它拿回去吧。”但这个募捐者又一次拒绝了，“这是我们给你的礼物，先生。”从这个商人的脸上可以明显地看出他内心十分矛盾。他是应该把花留下来，然后一分钱不掏就走开，还是应该屈服于根深蒂固的互惠原理的压力，拿出一点钱来呢？慢慢地，内心的挣扎从他的脸上扩散到整个身体。他的身体偏离了送花者，好像要随时走开，但又被互惠原理的力量拉了回来。他的身体再一次倾斜了过去，但是没有用，他还是走不开。终于，他放弃似地点了一下头，在口袋里摸了摸，掏出一两块钱。对方很有礼貌地接受了。这一下他可以脱身了。因此他自由自在地走了，手里还拿着他的“礼物”，直到他看见一个垃圾桶，他走上前把花仍了进去。

有一次我偶然在机场目睹了非常有趣的一幕，因此直到了克里希纳会社成员们其实也很清楚人们并不想要他们的礼物。几年前的一天，我在芝加哥的奥海尔国际机场观察一群正在募捐的克里希纳会社成员。我注意到有一个成员经常离开他们募捐的区域，然后总是拿着更多的花回来。当她再一次去取花时，我正好决定要休息一下。既然我也无处可去，我就跟上了她。结果发现她走的是一条“垃圾路线”。她走到离募捐区域稍远的地方，从一个又一个垃圾桶里把那些被募捐对象丢弃的花捡起来，带回来分给她的同伴（其中一些花天知道被循环使用过多少次），使这些花可以在互惠过程中再一次发挥作用。这件事给我印象最深的一点就是，大多数

被丢弃的花朵都从那些把它们丢掉的人那里给克里希纳会社成员们带来过捐款。这就互惠原理的本质：尽管某种礼物让人讨厌到一有机会就会把它扔掉的程度，但它仍然可以在互惠过程中发挥出同样的功效。

除了克里希纳会社以外，很多其他的组织也认识到了这一点。也就是说，即使是没人想要的礼物，也会造成人们的负债感。我们每个人收到过多少次慈善机构寄来的小礼物，如个性化第地址标签、贺卡、钥匙扣以及随小礼物一起寄来的募捐信？仅去年一年我就收到过 5 次，其中两次是从伤残军人组织寄来的，其余的是教会学校和医院寄来的。所有这些募捐信都有一个共同的主线，那就是随信寄来的东西是该机构送给我的礼物，而我寄去的钱不会被他们看做是购买这些礼物的货款，只会被看做是对该机构的捐款。正如一封来自一个教会组织的信中所说的，他们并不希望我直接支付随信寄来的一包贺卡，但希望这些贺卡会起到"鼓励善举"的作用。除了很明显的税收上的好处之外，我们可以看出来为什么对这些组织来说，把这些东西看做是礼物而不是商品反而会更有利：强大的文化压力迫使我们必须回报我们所得到的礼物，即使这些礼物并不是我们想要的；但是，我们却没有任何压力去购买我们不想要的商品。

互惠原理会引起不公平的交换

互惠原理的另一个特点就是人们可以利用它去谋取利益。虽然这一原理原本是为了促进合作伙伴间的平等交易，但荒谬的是，现在它却常常被用做促成不平等交易的工具。互惠原理简单地说就是对他人的某种行为，你要以一种类似的行为去回报。比如说，如果人家给了我们某种好处，我们就应该以另一种好处来报答他，而不能对此无动于衷，更不能以怨报德。由于相似的报答行为有很多种，所以在选择采取哪种行为上我们还是有相当大的灵活性的。别人最初给我们的小恩小惠会造成我们的负债感，以至于我们甘愿用更大的好处去报答他。正如我们前面所看到的，互惠原理能使我们选择接受什么样的恩惠，也能使我们选择用哪种方式去报答他人的恩惠，所以我们很容易被那些乐于使用互惠原理的人扯入一场不公平的交易中。

雷根的实验再一次提供了证据。在那个实验里，乔给其中一组的实验对象买了一瓶可乐作为最初的礼物，稍后要所有的实验对象以每张两毛五分钱的价钱买一些彩票。我一直没有说明

的是，那个实验是在 20 世纪 60 年代末进行的，那时候一瓶可乐卖一毛钱。那些接受了乔价值一毛钱饮料的人平均每人买了两张彩票，有些人甚至买了 7 张。即使仅从平均数来看，我们也知道乔做成了一笔很划算的生意，他的投资回报率达到了 500%，真是很可观呀。

但在乔的例子中，500%的回报也不过是区区 5 毛钱而已。互惠原理真能形成互换的两个好处间的巨大差异吗？在某些情况下，当然是不可能的。我的一个学生就有过这样的经历。直到今天，她对这件事都懊悔不已：

大约一年以前，有一天，我的车突然发动不着了。当我一筹莫展的时候，有一个人走了过来，并最终帮我发动了汽车。我向他道谢，他说不用客气。正当他要离开时，我对他说，不论什么时候，如果他需要帮忙的话，他都可以来找我。大概一个月以后，这个人出现在我的门外，他说他想借我的车用两小时，因为他的车正在修理。我本来是不太想把车借给他的。一是因为我的车很新，二是他看上去太年轻了。但我觉得我多少欠了他的情，所以最后还是把车借给他了。结果他把我的车全毁了。后来我才直到他还不到开车的年龄，而且也没有买保险。

到底是什么会让一个年轻聪明的女子把自己的新车借给一个完全陌生的人（而且还是一个年纪很小的人）？就因为一个月前他曾帮过她一个微不足道的小忙？或说得更笼统一点，为什么受人滴水之恩常常会使人涌泉相报呢？一个重要的原因就在于负债感所具有的那种令人不快的特征。我们大多数人都已发觉，负债感会让我们感到极不愉快。它重重地压在我们的心头，以至于我们必须要将它除去。找到负债感的根源并不难。因为互惠原理在人类社会的体系中至关重要，当我们背负着负债感时会感到极不舒服。如果我们不去报答别人最初给予的恩惠，互惠的过程就会嘎然而止，而我们的恩人将来也不大可能再去做同样的好事。因此，从儿时起，只要我们得到了他人的恩惠，就如坐针毡，浑身不自在。因此，仅这一个原因就能使我们心甘情愿地付出比我们所得到的多得多的东西。这样做的目的，仅仅是为了让自己逃脱负债感造成的心理重压。

使人们做出回报的原因还有另外一个，那就是如果一个人接受了人家的恩惠却不打算回报，那他在社会群体中会极不受欢迎。当然也有例外的时候，比如说由于受到条件或能力的限制，确实不能回报别人的恩情时，也能得到大家的谅解。但一般说来，人们对不遵守互惠原理的人普遍心存厌恶。人们小心翼翼地极力避免被贴上诸如招摇撞骗、忘恩负义这类的标签，所以为

了避开这种恶名，即使是不公平的交换，有时候我们也愿意接受。

因此，内心的不安和来自外界的巨大羞辱给人们造成了极大的心理负担。当我们了解了这一点之后，就不难理解为什么人们付出的回报往往比得到的恩惠多得多。匹兹堡大学所做的一项实验表明，即使人们确实有某种需要，但如果感到自己难以回报，往往尽量避免请求别人的帮助。这一点都不奇怪，很简单，因为他们宁愿遭受物质上的损失，也不愿背负心理上的重担。

由于担心以后可能会有其他的损失，有时候人们拒绝他人的礼物和帮助。如果一个男人送给一个女人一件贵重的礼物，或是慷慨地为她晚上的消遣买单时，通常会让这个女人产生一种负债感，从而使她感觉极不舒服。即使像一杯饮料这种小恩小惠，也会让人产生负债感。

{专家解读：一旦当人们习惯地接受和赠送别人礼物的时候，这个方法看起来就不容易奏效了。但是，还有两个思路可以重新让这个方法奏效，一个思路就是坚持，将赠送礼物的行动坚持下去，比如赠送鲜花。赠送一次鲜花并不难，难的是坚持赠送一年的鲜花，那么任何女人都会至少倾倒一次。第二个思路就是在赠送的时候直接将会被对方以为的目的说出来，并且强调自己不是这个目的，而且安慰对方不要有这个负担。其实际结果是对方这个负担更加强烈。}

相互退让

还有另一种方法可以利用互惠原理让他人答应自己的请求。与那种给大家一点好处然后就要求人家回报的方式相比，这种方法更为巧妙。从某些方面来看，有时候这种方法比那种直截了当的方法更能达到预期的效果。几年前，我就亲身经历了一件事，使我对这种方法的妙处有了第一手的认识。

有一天我正在街上走着，迎面过来一个十一二岁的男孩。他先做了一番自我介绍，然后问我要不要买几张周六晚年度童子军杂技表演的票，5 块钱一张。我对这种事情向来没什么兴趣，因此婉言谢绝了。“哦，既然你不想买杂技表演的票，”他说，“那要不要买几块我们的大巧克力？只要一元钱一块哟。”我买了两块，同时立刻意识到事情有点不对劲，因为（a）我不喜欢巧克力；（b）我不喜欢随便花钱；（c）我站在那里，手里拿着两块他的巧克力；（d）他拿着我的两块钱走掉了。

为了搞清楚刚才到底发生了什么，我马上回办公室把我的助手们召集起来开会。在讨论的过程中，我们开始明白互惠原理是如何让我同意购买那个小男孩的巧克力的了。广义地讲，互惠原理说的是如果一个人对我们采取了某种行为，我们应该以类似的行为去回报。我们前面已经看到，这个原理产生的一个结果就是，我们有义务回报我们所得到的恩惠。然而，这个原理产生的另一个结果是，如果他人对我们做出了让步，我们也有义务做出让步。想到这个一点时，我们意识到那个童子军对我采用的就是这种手段。当他要我买一元钱一块的巧克力时，他已经做出了一个让步，因为与他让我买 5 块钱一张的票相比，这的确是一种让步。如果我要按照互惠原理的指示行事，我就应该做出一个让步。正如我们所看的，我的确做出了让步：当他的要求由大变小时，我由拒绝变成了顺从，即使我对他提供的两样东西都毫无兴趣。

这个经典的例子极好地说明了影响力的武器是怎样将力量赋予到一个请求之上的。我买了一件东西，并不是因为我多么地喜欢它，而是因为提出这个请求的方式运用了互惠原理。我喜不喜欢巧克力比不重要，这个童子军对我做出一个让步，咔哒，哗，我也就回应了一个让步。当然，相互退让的方法并不是在所有的情况下，对所有的人都有效，本书所谈到的影响力的武器没有一个会有如此强大的威力。然而，在我与童子军的交易中，这种方法已经让我莫名其妙地买了几块我不想要而且价格也贵得离谱的巧克力。

｛专家解读：所以，当没有东西赠送的时候，提过分的要求得不到答应的时候，主动让步这也是一种互惠。其内在含意是，我都没有坚持我的要求，那么你看在我让步了的面子上，还是哪怕稍微给我一点吧。这个技巧在销售谈判中经常性地使用，也是一种非常正式的技巧。｝

那么，为什么在对方的退让面前我会感到有压力呢？我们在互惠原理为社会带来的利益中再一次找到了答案。对任何团体来说，为了组织的利益，必须要让团体成员通力合作达到某个共同的目标。然而，人们总是带着一些难以被他人接受的条件参加各种社会活动。因此，为了达到有利于社会的合作，必须将最初那些令人抵触的愿望搁置一旁。只有通过妥协才能实现这种合作，而相互退让正是一种重要的妥协过程。

互惠原理可以通过两种方法促成彼此之间的让步。第一种方法显而易见，互惠原理给已经接受让步的人造成一种压力，迫使他采取类似的行动。第二种方法虽然没有那么明显，但却极

为重要。跟前面我们提到过的接受了他人的好处、礼物或帮助的情形一样。这种“必须回报他人所做出的让步”的责任感促成了令全社会满意的结果，而这是通过保证任何追求这种结果的人都不被他人利用才得以实现的。毕竟，如果没有这种相互退让的社会责任感，谁会愿意第一个做出牺牲？谁也不想冒白白放弃一些东西却得不到任何回报的风险。但是，由于互惠原理的作用，当我们首先做出牺牲时，我们觉得很安全，因为我们知道对方有责任做出类似的牺牲来回报我们。

由于妥协过程受到互惠原理的控制，所以我们有可能将最初的让步当作一种有效的顺从技巧来使用。我们将这种简单的技巧称为“拒绝－－退让”策略。假设你想让我答应你的一个请求，有一个方法可以帮你大大提高你的成功率：你先提出一个比较大的、极有可能会被我拒绝的请求，然后，当我拒绝了这个请求之后，你再提出一个小一些的、你真正感兴趣的请求。如果你能很有技巧地提出第二个请求，就会让我认为这第二个请求是你做出的一个让步，因而让我觉得自己也有义务做出相应的让步。我现在就有这样一个机会，即同意你的第二个请求。

那个童子军是不是就是用了这个方法才让我买了他的巧克力呢？他的要求从 5 块钱降到了一块钱，是不是为了卖掉他的巧克力而有意设下的圈套呢？作为一个至今仍不愿将自己第一枚童子军奖章丢掉的人，我真心希望事实不是这样。但不惯这个“先大后小”的请求顺序是不是有意设计的，它产生的效果都是一样的。正因为这个方法很有效，所以有些人为达到自己的目的，会故意使用这种“拒绝－－退让”策略。首先让我们来看一看人们是怎样运用这个策略，把它变成一种有效的让顺从的工具的；然后我们再举几个这方面的例子，最后我们来分析一下这个技巧所具有的几个鲜为人知的特点，正是这个几个特点使它成为一种被普遍使用的、让人顺从的策略。

记得在遇到那个童子军之后，我将我的助手们召集在一起，想要搞清楚到底发生了什么事情。我们设计了一个实验来测试“拒绝－－退让”策略的有效性。这个实验的目的主要有两个。首先，我们想知道这个策略对除我之外的其他人是否也同样有效。虽然今天早些时候这个策略的确在我身上起了作用，但我从来都是一个容易上当受骗的人，所以我们依旧提出了这个问题。“拒绝－－退让”策略能否在足够多的人身上发挥作用，从而成为一种普遍有效的让人顺从的武器呢？如果回答是肯定的，那么这种策略就应该引起我们足够的注意。

实验的第二个目的是要确定这个策略作为一种让人顺从的手段，它到底有多大的杀伤力，它究竟能否让人们答应一个确实有分量的请求。如果我们对这个策略生效的原因分析得正确的话，那么这第二个请求就不必很小，而只要比前一个小一点就可以了。我们的猜测是，当提出请求的人从一个较大的请求转换到一个较小的请求的时候，成功的关键就在于这个举动要使被请求者感觉到是一种让步。所以即使第二个请求实际上是一个很大的请求，但只要它比第一个请求小，这个策略就会起作用。

经过一番周密的思考，我们决定把这个策略用到一个我们认为大多数人都不会答应的请求上。我们假扮成县里青年咨询计划部门的工作人员，到大学校园里去问大学生们是否愿意陪一群少年犯去参观动物园。要与一群年龄各异的少年犯一起在公共场所呆上好几个小时，而且也没有任何报酬，这对于大学生们来说当然是没有什么吸引力的。结果也正像我们所预料的那样，绝大部分人（83%）都拒绝了这个请求。但当我们用一种不同的方式对同一所学校的学生提出这个问题时，却得到了截然不同的结果。在我们邀请他们作为义务管教员去动物园之前，我们先提出了一个更大的请求：在至少两年的时间里，每周花 2 个小时的时间为少年犯们提供咨询服务。当然所有的人都拒绝了那个极端的请求。在他们拒绝了那个请求之后，我们才提出了这个小一点的、参观动物园的请求。这一次，由于参观动物园的请求是以让步的形式提出来的，我们的成功率明显地提高了，答应去动物园的学生人数是原来的 3 倍。

可以肯定的是，如果某种策略可以把人们答应一个实质性请求的比率变成原来的 3 倍，人们是决不会把这个策略束之高阁的。例如，工会在谈判时就常常采用这个方法。他们总是先提出连他们自己都不奢望达到的极端要求，然后以这个要求为起点，做出一系列让步，最终达到让对方做出真正的让步的目的。由此看来，起点越高，这个过程就越有效，因为“让步”的空间大。但这个结论只在一定的范围内有效。以色列巴依兰大学所做的一项关于“拒绝－－退让”策略的研究表明，如果最初提出的请求太极端太无理，这个策略就会产生相反的效果。因为在这种情况下，最初提出极端要求的一方会被对方认为是没有诚意。这样一来，以后的退让就不会被看做是真诚的让步，因此也就不能令对方妥协了。因此，真正的谈判高手最初提出的条件虽然都很夸张，但从来不会特别离谱。其高明之处在于，他们所提的条件既为以后的让步留出足够的余地，又能得到一个令人满意的最终结果。

{专家解读：既然实践可以验证预先的推测，那么我们应该将类似的实践应用到我们对客户的影响中

去。有计划地设计类似的实践就是一种营销的创新。}

看起来，一些成功的电视节目制作人如特兰特和加里，似乎都是个中高手。在《电视指南》的作者迪克所做的一次真实采访中，两人都承认“会故意在剧本中插入一些审查员肯定会砍掉的台词”，因为只有这样他们才能将他们希望的对白加进来。在这一点上，马歇尔表现得特别主动。看看下面摘自罗素文章中的一段文字就知道了。

但是马歇尔……他不仅承认了他的把戏……看起来他酷爱此道。例如，他曾拍摄过一部收视率排在前几名的电视连续剧《拉维恩和雪莉》。他讲述了拍摄时的一个小插曲。他说：“其中一个场景是斯奎格冲出公寓时，刚好碰见楼上的几个女孩。他说：‘在我欲望消失前，你们动作能不能快点？’其实原来剧本中的台词比这句话还要露骨，因为我们知道审查剧本的人肯定会把它删掉。他们确实这么做了。于是我们故作无辜地提出，嗯，那说‘在我欲望消失前’怎么样？他们回答说‘可以。’有时候你就得让步。”

在电视连续剧《快乐日子》中，被审查最多的是“处女”这个词。“那一次”，马歇尔说，“我知道我们遇到麻烦了。所以我们把这个词用了 7 次，希望他们砍掉 6 次，能给我们留一次。这一招还真管用。对‘怀孕’这个词我们也采用了这个办法……”

当我调查上门推销这种销售方式时，我还见识到了另一种形式的“拒绝——退让”策略。这些公司采用的是未加设计、更多地靠临场发挥的方法。当然，对挨家挨户推销商品的销售人员来说，他们最主要的目标是把东西卖出去。然而，在我所调查过的那些公司中，它们的培训方案中都强调要达到第二重要的目标，那就是从潜在客户那里获取推荐名单，包括朋友、亲戚或邻居的名字。上门推销的人如果能够说出一个“推荐”他们来访的熟人的名字，他们的成功率会明显地提高，其原因我们将在第 5 章中加以讨论。

当我假装在这些公司接受销售培训时，从来没有人告诉，我应该故意使人们拒绝购买我的商品，以便能退一步去向他们索取推荐名单。然而有几家公司指出，如果顾客拒绝购买我的东西，我要抓住这个机会让他来推荐一些他朋友的名字：“既然目前你不需要这一套精美的百科全书，那能不能麻烦你给我几个熟人的名字？对他们来说，也许正是一个很好的机会呢。”很多人本来是不愿意让朋友受这个罪去面对这种强势销售的，但由于这个请求是作为一个让步提

出来的，很多人碍于情面都提供了几个朋友的名字。

到目前为止，我们已经讨论了“拒绝——退让”策略成功的一个原因，就是因为它运用了互惠原理。这个“先大后小”的策略能够成功还有几个原因。第一个与我们在第 1 章中将过的认知对比原理有关。认知对比原理说明的一种倾向是，一个人在刚买了一套西装之后会花更多的钱去买毛衣。因为在刚刚适应了一件大件商品昂贵的价格后，相比之下，小件商品原本不高的价格当然会显得更便宜。同样，“先大后小”这种提出请求的顺序也运用了认知对比原理，因此，与前面那个大一些的请求相比，后来提出的比较小的请求也就显得更小了。比如说，假设我想向你借 5 块钱，那我可以先找你借 10 块钱。这样做的好处是，如果你拒绝了，我再提出借 5 块钱，这样就同时运用了互惠原理和对比原理的力量。我借 5 块钱的要求不但会被看做是一个理应得到的让步，而且与直接提出借 5 块钱的要求相比，也会使这个要求显得不是太高。

互惠原理和认知对比原理结合在一起就会产生一种可怕的力量。“拒绝——退让”策略正是这两者相结合的产物，因此它产生的效果十分惊人。在我看来，唯有这个理论才能对当代最令人困惑的政治事件，也就是闯入民主党全国委员会在水门大厦的办公室，最终导致尼克松总统下台的“水门事件”，做出一个合理的解释。这个行动的参与者之一，杰布，在听到闯入水门大厦的盗贼被抓获的消息之后，第一个反应就是觉得难以置信，“我们怎么会愚蠢到这个地步？”的确，怎么会呢？

为了了解尼克松政府采取的破门而入的行动有多么荒唐，有必要回顾一下下面这几个事实：

• 这个行动是戈登的注意。利迪负责为“总统竞选连作委员会”搜集情报。利迪在委员会的高层人士中素有“古怪”的名声，人们一向怀疑他的可靠性和判断力。

• 利迪的计划耗资巨大，要 25 万美元的现款。

• 3 月底，当利迪的提议在 CRP 主任约翰和他的助手马哥伍德和弗雷德里克参加的会议上获得批准时，正是尼克松在 11 月当选前景最为明朗的时候。埃德蒙，民意调查表明唯一有可能与尼克松一决雌雄的公开宣布参加竞选的人，在初选中表现极差。而看上去最容易击败的对手，乔治，则极有可能会得到他的党内提名。看来，共和党的胜利已经是唾手可得了。

• 这个破门计划执行起来风险也很高。它需要 10 个人的参与，并且每一个人都要谨慎行事。

• 他们打算给民主党全国委员会主席劳伦斯的办公室装上窃听器。这个办公室中并没有什么足

以对现任总统造成危害的情报。而且看来这种资料根本就不存在，除非现任政府自己做出什么蠢事。

尽管上述诸多事实都提出了明显的忠告，但这个由一个判断力有问题的人提出来的花钱多、风险大、毫无意义而且很有可能带来灾难的计划却得到了批准。像米歇尔和马哥伍德这么聪明的人怎么会干出这种蠢事呢？答案也许就存在于一个很少被提及的事实之中：这个被批准的耗资 25 万美元的计划并不是利迪提出来的第一个计划。实际上，在此之前他还提出过两个计划，而现在这个计划正是在对前两个计划做出巨大让步之后才被批准的。他的第一个计划是两个月之前在与米歇尔、马格拉德和约翰的一次碰头会上提出来。那个计划要耗资 100 万美元，包括一架有特别装备的联络追踪飞机，一条载有“高级应召女郎”用来讹诈民主党政客的游艇，以及一支执行破门闯入和绑架抢劫行动的小分队，这还不包括给水门大厦安装窃听器。一周之后，利迪又向这群人提出了第二个计划，删掉了原计划中的某些方案并把费用降低到了 50 万。当这两个计划都被米歇尔否定了以后，利迪才向米歇尔、马哥伍德和弗雷德里克提出了这个“精简”的 25 万美元的计划。这个计划仍旧愚不可及，但与前两个计划相比要好的多，因此获得了批准。

这样看来，约翰米歇尔这个冷酷精明的政客是不是也和我这个容易上当的傻瓜一样，在同样的策略面前栽了跟头呢？我们都被卷入了一场不合算的交易中——只不过我的对手是一个兜售巧克力的童子军，而他的对手是一个兜售政治灾难的家伙。

大多数水门事件的调查者认为，杰布的证词对那次批准利迪计划的重要会议做了最真实的描述。从他的证词中我们可以找到一些线索。首先，马格拉德说“没有谁特别赞成这个计划”，但是，“在看过最初的 100 万这个天文数字后，我们想 25 万也许还可以接受……我们不想让他空手而归。”米歇尔觉得“我们应该给利迪一点什么……因此批准了这个计划，好像在说，‘好吧，让我们给他 25 万，看他能搞出什么名堂来。’”

与利迪最初的极端要求相比，“25 万美元”看起来变成了补偿他所做出的让步的一种手段。马哥伍德事后的回忆表明，利迪所采用的方法是我所见过的最简洁的“拒绝——退让”策略。“如果他一开始就跟我们说，‘我有一个闯入劳伦斯的办公室安装窃听器的计划’，我们会毫不

犹豫地拒绝他。但他却先提出了一套复杂的包括应召女郎、绑架、抢劫、阴谋破坏、窃听的庞大计划……他说他要一整块面包，而实际上给他一半或是 1/4 他就心满意足了”。

还有一点也对我们很有启示，那就是虽然弗雷德里克最后顺从了他上司的决定，但他却是三个人中唯一直接表示反对这个计划的人。在他看来这是常识，“这样做风险太大，不值得。”他一定觉得奇怪，为什么他的同事米歇尔与马哥伍德跟他的观点不一样。当然，拉如可能与另外两个人有很多的不同之处，从而导致了他们对利迪的计划也有不同的看法。但有一个事实却是明摆着的，那就是在这三个人中，只有拉如没有参加过前两次会议，没有听利迪介绍他那两个更宏伟的计划。也许正因为如此，拉如才没有像其他人一样受到互惠原理和对比原理的双重影响，才能能够对荒唐透顶的第三个计划做出可观的评价。

之前我们曾经说过，“拒绝－－退让”策略之所以有效，除了互惠原理之外，还有其他一些因素也在起作用。我们已经讨论过第一个因素，也就是认知对比原理。但这个策略还有另外一个优势，它不同于前面讲到的那些因素，它并不是一则心理学原理，而仅仅与提出的两个请求的顺序有关。让我们再一次假设我想向你借 5 块钱。我先开口向你借 10 块钱，这样做不会有任何过错。如果你同意了，我借到了两倍的钱；如果你拒绝了也没有关系，我还可以退一步向你借 5 块钱，因为这才是我最初的目的。而且这一次我成功的几率会大大增加，因为互惠原理和对比原理都会助我一臂之力。因此无论哪一种情况都是对我有利的。就像仍一枚硬币，不管是正面向上还是反面向上，都是我赢，而你却输定了。

零售商在销售那些高档商品时就毫不掩饰地使用了这种“先大后小”的请求顺序。他们总是先带顾客去看那些最奢侈的商品，如果顾客买了这些东西，商店自然会大赚一笔；即使顾客不想买，他们还可以让顾客去看另一个价值比较合理的商品。《消费者报告》转载了《销售管理》上的一篇报道，就为这种方法的有效性提供了证据：
如果你是个卖台球桌的人，你会为哪一种台球桌做广告呢，是 329 块钱的，还是 3000 块钱的？或许你想为价钱低的那一款做宣传，但希望顾客来时会买价格比较高的那一款。但宾士城公司新来的市场推广经理沃伦指出，这种做法可能是错误的。为证明他的看法，凯利拿出一组一家很具代表性的商店的销售数据：在第一个星期，顾客们先被带去看比较便宜的商品，然后销售人员怂恿他们考虑买价格更贵一些的商品－－传统的卖高策略……那个星期的平均销售额是

550 元……但是，在第二星期，顾客们……不管他们想要哪一种台球桌，总是先被带去看 3000 块钱一张的那种……然后再去看价钱和质量都越来越低的其他型号的台球桌。结果平均销售额超过了 1000 元。

{专家解读：我们公司在向客户推荐企业培训的公开课的时候，有意识地采用对比策略，两天的课程开价是 6800 元，但是，同样主题不同讲师的随后的两天的课程开价是 4800 元，结果，第二天课程的报名的人数远远高于前两天的。事实上，客户对两个讲师的水平根本没有衡量的能力，也根本就不会衡量，他们不过是简单地受到了对比的影响。或者是“拒绝－－退让”策略的影响。}

有利就有弊，既然“拒绝－－退让”策略的效果是如此显著，那它也可能会有一些明显的弊端。比如说，这个策略的受害者可能会因为被迫做出妥协而怀恨在心。为了发泄心中的怨恨，他们可能会拒绝履行自己口头做出的承诺，也可能会对那个工于心计使用“拒绝－－退让”策略的人失去信任，决定以后不再和他打交道。如果这些情况时有发生，那么那些想使用“拒绝－－退让”策略的人就会三思而后行。然而研究表明，随着“拒绝－－退让”策略的一再使用，受害者做出上述反应的次数不但没有增加，反而还有所减少！在我们试着搞清楚其中的原因之前，先让我们看几组证据。

加拿大发表的一项实验结果表明了“拒绝－－退让”策略的受害者是否会如约满足策略使用者提出来的第二个请求。此外，实验结果还表明了他们是否会像自己所承诺的那样去履行他们的职责。跟往常一样，研究人员先提出一个更大的请求（为社区一家心理健康中心每周工作 2 小时，而且至少要坚持两年），然后再提出那个小一点的请求（每天为该中心无偿工作 2 小时），结果人们口头答应这个较小请求的比率（76%）比单独提出该请求时的比率高很多（29%）。然而，更重要的问题是在那些答应了这个请求的志愿者中，到底有多少人会真正去这家心理健康中心工作呢？

为了验证“拒绝－－退让”策略再一次发挥出神奇的力量，使真正来工作的比例大大提高（85%对 50%）。

为了验证“拒绝－－退让”策略的受害者是否因为感到受人利用，而拒绝策略使用者提出的任何进一步的请求，心理学家做了另外一个实验。在这个实验中，研究人员要求大学生们在学校的献血活动中献一品脱的血。对第一组学生，研究人员先提出一个“至少连续 3 年每 6

个星期献一品脱血”的要求。而对另一组学生，研究人员一开始就只要求他们献一品脱的血。当这两组中愿意献血的同学出现在献血中心时，又有人向他们索取电话号码，以便将来需要有人献血时才来献血的学生中，几乎所有的人（84%）都同意了以后会再参加献血的活动，而在另外一组学生中就只有不到一半（43%）的人答应了这个要求。由此看来，“拒绝——退让”策略对将来发生的事情都会产生影响力。

这就让人奇怪了，在“拒绝——退让”策略的影响下，人们不仅会答应别人的请求去履行自己的诺言，而且还自愿答应别人更进一步的要求。到底是这个策略的哪一点，让那些被愚弄的人们愿意一而再、再而三地答应别人的请求呢？为了找到答案，我们可以来看一下这个过程的核心部分，也就是提出请求的人做出的退让行为。我们已经看到，只要这个策略没有被看做是一个容易识破的骗局，那一方退让的行为通常会让另一方做出妥协。我们一直没有提到这个策略所产生的两个鲜为人知但又有着积极意义的副产品：对协议的达到负有更多的责任感和更高的满意度。正是由于这两个甜蜜的副产品，才使得受害者们愿意履行他们的诺言，并做出进一步的承诺。

心理学家在研究人们讨价还价的方式时发现，如果在与别人打交道的时候适当地做出一些让步，通常会取得意想不到的效果。加里福尼亚大学洛杉矶分校的社会心理学家做过一个实验，为此提供了极好的证明。在这个实验中，实验对象要与一个对手谈判，商议如何分配一笔经费。实验主持人告诉实验对象，如果不能在给定的时间内拿出一个分配方案，那他和他的对手什么也得不到。实验对象不知道的是，他的对手实际上是实验主持人的助手，他们将用三种方式中的一种来与实验对象谈判。在与某些实验对象谈判时，助手一开始就提出一个极端的分配方案，几乎要分走所有的钱，而且自始至终不肯做出任何让步。在与另一些实验对象谈判时，他先提出一个对自己略为有利的分配方案，然后也拒绝做出任何让步。而在与第三组实验对象谈判时，他同样先提出一个极端的分配方案，但在谈判的过程中会逐渐做出一些让步，直到最后达成一个对自己略为有利的分配方案。

这个实验有三个重要的发现，可以帮助我们解释为什么“拒绝——退让”策略会有如此神奇的影响力。首先，与另外两种方式相比，当实验对象的谈判对手采用第三种方式谈判时，他得到的经费最多。这个结果是在我们意料之中的，因为前面我们已经看到过很多采用“先大后

小”的请求方式取得成功的例子。让我们吃惊的是这个实验的另两个发现。

责任。那些对手使用了“拒绝－－退让”策略的实验对象觉得自己对谈判的最后结果负有更多的责任。与那些没有任何谈判机会的实验对象相比，这些人称他们更成功地影响了自己的对手，使对手从自己那里分得的钱更少。当然，我们知道他们并没有起到这种作用，是实验主持人要求他的助手无论实验对象做什么，他都要逐渐做出让步。但在这些实验对象看来，是他们让对手做出改变，是他们让对手做出让步。其结果是，他们觉得自己对最后的谈判结果负有更多的责任。有了这个发现，我们就不难理解为什么“拒绝－－退让”策略的受害者们履行承诺的频率反而会更高了。请求者的退让行为不仅使受害者同意了他所提出的要求，而且也使他们感到是自己促成了协议的最后达成。因此，我们知道，正是“拒绝－－退让”策略的神奇力量让受害者们履行的承诺：一个觉得自己对合同条款负有相当责任的人履行该合同的可能性更高。

满意度。虽然平均来看，那些与采用逐渐退让方式的对手谈判的实验对象最后分得的经费最少，但他们对谈判的最后结果却最为满意。由此看来，如果一个协议的达成是通过对方的让步得到的，那我们对这个协议会更满意。有了这个认识，我们就可以解释“拒绝－－退让”策略的第二个令人迷惑不解的特征了－－受害者愿意答应策略使用者提出的进一步的请求。由于“拒绝－－退让”策略是以退让的方式来获取受害者的顺从的，因此受害者对最后的结果就会感到比较满意。如果人们对一个协议感到满意，当然更愿意去达成进一步的类似协议了。

怎样保护自己

在一个以互惠原理为武器的请求者面前，我们会觉得我们碰上了一个非常强大的对手。不管他是先给我们施点小恩小惠还是假惺惺地做出让步，在让我们顺从的战役中，他都已经招募到了一个强有力的同盟军。乍一看，在这样的出境中，我们的前途实在不容乐观。我们或者向互惠原理投降，乖乖地满足请求者的愿望；或者拒绝合作，却因此而承受着互惠原理强加给我们的公平感和责任感。不管何去何从，我们的前景都十分黯淡。

但幸运的是，这并不是我们唯一的选择。如果我们对自己的对手有足够的了解，我们就能毫发无伤地从这个战场上安然归来。我们不仅不会受到伤害，有时候还能有所斩获。最重要的是要认识到，那个想要凭借互惠原理来使我们答应其请求的人并不是我们真正的对手。这个人就像一个熟谙柔道的武士，他让自己与互惠原理横扫一切的力量相结合，然后再通过给我们施点小恩小惠或做出让步将这种力量释放出来。我们真正的对手是那个被他利用的原理。如果我们不想成为它的牺牲品，我们就必须想法设法消除它的力量。

但是，人们怎样才能抑制像互惠原理那样的社会规则的效力呢？其力量分布之广，以至于我们难以逃出它的魔爪；其威力之强大，以至于一旦被激发出来就难以抗拒。也许唯一的答案就是不要去激活它。如果我们时刻保持高度的警惕，不给别人任何一点运用互惠原理的机会，自然也就可以避免与互惠原理发生正面冲突。通过拒绝他人的恩惠和妥协，我们就能避免此类问题的发生。但是，一概拒绝他人的恩惠或让步可谓是说起来容易，做起来难。因为最大的问题是我们很难分辨别人给我们的最初恩惠是出于真心还是别有用心。如果我们总是往坏处想，那么我们可能永远都享受不到那些从未打算借互惠原理占便宜的人所给予我们的恩惠或所做出的让步。

我的一个同事就非常气愤地讲过这样一个故事。为了避免互惠原理可能带来的危害，一个人粗暴地拒绝了他女儿的善意，结果使这个 10 岁女孩的幼小心灵受到了深深的伤害。原来，他女儿班上的同学组织了一次让祖父母们来学校参观的活动，而她的任务就是在校门口给每个来访者送一枝花。但她遇见的第一个人大叫着对她说："你自己留着吧。"她一下子不知所措，又把花递了过去。这个人便问她要拿什么作为回报，她小声说道："不要什么，这是我们送您的礼物。"他用怀疑的目光盯着她，说他知道她在玩什么把戏，然后便扬长而去。这个小女孩受到了很大的刺激，再也不愿意去接近其他人，于是只好从这个岗位上撤了下来－－而她本来对这个任务是非常向往的。我们很难说在这里谁更应该受到指责：是这个敏感的人，还是利用他对互惠原理的机械反应，直到把他变成只会说不的那些人。但是不管你觉得谁更应受到谴责，教训却是明明白白的。我们总是会遇见一些真正慷慨大度的人，一些希望公平地运用互惠原理但并不想用这个原理来欺诈我们的人。如果我们总是拒绝他们的好意，对他们来说无疑是一种侮辱和伤害，而且也会造成社会磨擦和孤立的现象。因此，一味拒绝的策略看来宾不合适。

｛专家解读：中国有句俗语：打人不打笑脸！千穿万穿，马屁不穿。因为，人们遇到笑脸的时候是有

压力的，人家都是微笑着来了，怎么可以严肃得起来呢？即使严肃对待了，日后内心也会有内疚的，这就是习惯，人们内心的固有的意识。}

有一个办法好像更可行一些。如果他人最初给我们的恩惠是我们想要的，那就接受它，但我们接受的只是这个恩惠本身，而不是它背后所代表的东西。如果一个人给了我们一个好处，我们不妨接受它，同时意识到我们将来有责任去报答他。用这种方式与他人打交道，就不会被那些善用互惠原理的人所利用。其实，这才是公平地参与到自人类社会存在之日起就从个人和社会层面为我们带来诸多好处的“公平的偿还网络”中去的方法。但是，如果最初的好处原来不过是一个机关、一个计谋、一个设计好的刺激我们报以更大好处的手段，那情况就完全不同了。在这种情况下，与我们打交道的不是一个施恩者，而是一个牟利者，那我们也应该对他的行为做出相应的回应。即一旦认定他最初的行为不是一个恩惠，而是一种迫使我们顺从的手段，我们就要采取相应的对策，以逃脱它的影响。只要我们发觉他的行为是一种让我们顺从的工具，那互惠原理就不再是他的同盟军了。互惠原理指出要以恩报恩，但并没有说诡计也必须用恩惠来报答。

用一个例子也许能把这一点讲得更清楚一些。假设有一天一个女人打电话来，自称她是居民防火安全协会的会员。接着问你是否愿意了解一些关于家庭防火安全方面的知识，是否愿意让人到你家里来检查有没有容易着火的地方，而且你还会得到一个家用灭火器，当然这一切都是免费的。让我们再假设你对这些东西的确很感兴趣，因此约定某个晚上让该协会的一位检查员到家里来做上门检查。到了那一天，他真的来了。他给了你一个小型手持式灭火器，又检查了你家中可能会引起火灾的地方。做完这一切之后，他给你讲了一些有趣但又有点恐怖的常规的火灾知识，并对你房子着火的可能性做了一个估计。最后，他建议你买一套家庭火灾报警系统，然后就离开了。

这一系列的事情并不是不可能发生的。很多城市都有这样的非营利组织，通常由消防部门的工作人员组成。他们利用自己的业余时间，免费提供这种家庭防火安全检查。当这种事情发生时，你当然很感激检查员给你的帮助。根据互惠原理，如果将来某一天，你发现他需要帮助时，你应该还他一个人情。这种人情交换正是互惠原理光荣传统的最佳体现。

但类似事情也可能会有完全不同的结局，事实上，很有可能是这样。在这种情况下，检查

员并没有在推荐完一种火灾报警系统后离开，而是大肆推销，说服你买一套他们公司生产的价格昂贵的热感应火灾报警系统。上门推销火灾报警系统的公司经常会采用这种做法。一般来说，虽然他们的商品都很有效，但价钱通常都定得很高。而他们相信你对这种系统的零售价不会很熟悉，并且如果你打算买一套的话，你会觉得有义务从这家为你提供免费灭火器和防火安全检查的公司购买。这些公司往往会给你施加压力，让你当场成交。通过免费提供防火信息和检查员的办法，那些销售防火系统的公司的生意在全美都做得相当不错。

如果你发觉自己陷入了这样一种境地，也就是说，你发现这个检查员来访的主要目的是想卖给你一套昂贵的报警系统，那最有效的应对方法就是简单地、隐秘地采取行动。你要在脑子里把事情重新定义一下，不要把你从检查员那里得到的东西－－灭火器、安全知识、危险检查当做礼物，而要把它们看做是一种推销的手段，这样你就可以随意拒绝（或接受）他的请求，而无需担心受到互惠原理的影响。一个人情理当用另一个人情来回报，但对销售策略就不必如此。如果这个人在遭到拒绝以后又请求你告诉他几个你朋友的名字以便他日后拜访的话，你还得重新在脑子里再做一番定义。你要把他退让到一个较小请求的行为定义为（希望读完这章之后你可以认识到这一点）一个让你顺从的策略。一旦做到这一点，你就不会觉得有压力了，不会再给出你朋友的名字来回报他的退让，因为他降低了的要求并不是一个真正的让步。到了这个时候，当你挣脱了借卑鄙手段引发出来的负债感，你就可以又一次根据你的意愿答应或拒绝他的请求了。

{专家解读：人类社会的一些微妙的习惯和意识总是发生在微笑的地方的，也因此，擅长有效应用这些基本策略来实现目的的企业，他们的眼光更加长远，他们更愿意事先计划和铺垫。在本章结尾的地方，我提供了一个中国企业应用这个原理的例子，供大家参考}

如果你愿意的话，你甚至还可以把影响力的武器转而运用到他的身上。记住，互惠原理指出，一个人在采取了某种行为以后，自己理应得到同样的待遇。如果你判定这个“防火安全检查员”的礼物并不是真正的礼物，而是从你这里牟利的工具，那么你也可以利用它们来为自己赚取一点好处。接受这个检查员愿意提供的所有东西－－安全知识、家用灭火器，然后很有礼貌地谢谢他，把他送出门去。毕竟，互惠原理指出，如果要做到公平的话，盘剥的行为也应该用盘剥的行为来回报。

〔读者报告〕——来自一个曾做过电视音响销售员的人

我曾在一家大型零售商店的电视和音响部门工作了很多年。该部门销售人员的工资主要靠佣金。然而，销售人员能否被继续留用，主要看他卖出了多少服务合同，而不是卖出了多少商品。公司的政策是，每卖出 10 商品，那至少要卖掉 4 份服务合同。如果连续两个月，售出的服务合同没有达到预期的水平，就会面临受到威胁、被重新安排工作或终止合同的结果。

当我认识到完成销售指标的重要性之后，我就制定了一个销售计划，而这个计划采用的正是“拒绝——退让” 策略，只不过那时候我还不知道它的名字。

当一位顾客购买了一件商品之后，他可以选择买一年、两年或三年期的服务合同。大多数的销售人员都试着去卖一年期的服务合同。我的想法也和他们一样，因为在计算销售额时，一年期的服务合同与三年期的服务合同是相等的。虽然我知道没有多少人愿意去买三年期的服务合同，但我还是在开始的时候大力推荐顾客去买这个时间最长、价格也最高（大约 140 元）的服务计划。因为即使顾客回绝了我的要求，我仍有机会退一步去卖那个比较便宜的一年期的服务合同。相比而言，它的价格很便宜，只卖 34.95 元，能把它卖出去我也很高兴。结果证明这个方法太有效了，平均 70%的顾客都购买了服务合同，而且看起来他们对这笔交易都非常满意。而我的同事们大都只能卖到 40%左右。直到现在，我都没有告诉过任何人我是怎么取得这个成绩的。

作者点评：请注意，通常情况下，“拒绝——退让”策略都是和对比原理互相配合使用的。最初要求购买 140 元的服务计划不仅使后来要求购买 34.95 元的服务计划看起来像是一个让步，而且使第二个要求看起来更加微不足道。

如果要求陈述对海尔的第一印象，绝大多数的人都会将“服务好”的评价慷慨地赠送给海尔。这些人中又有多少是亲身经历了他们评价为优秀的服务的呢？他们有亲自的实际体验吗？我在调研中发现，80%称海尔服务优秀的人没有亲身体验过海尔的服务，那么这些人发自内心的对海尔的称赞是怎么来的呢？他们也是听说的。具体是什么人说的已经不重要了，至少在这些消费者头脑中已经确立了海尔优秀服务的牢靠地位。如果你幸运地体会过一次海尔的服务，事后又有机会总结一下，就会发现简单行为中起着神秘作用的竟然就是互惠原理。当海尔按照你指定的时间到达你家的时候，在走入家门前一定用专门的鞋罩套好自己其实并不脏的鞋（对你家环境的爱护），然后开始维修你指定的海尔品牌的电器，时间并不短。你大方地提供一杯茶，或者递上一支香烟并不过分，哪怕是白开水呢也不过分。服务人员一边聚精会神地工作，

一边细细解释故障的原因（一定让你感觉到，故障是一个非常少见的现象，但是肯定会得到完美的解决，而且以后不会再出现这个问题了）。终于，工作完成了，在你的实验下，设备正常运转起来，你的心情多云见晴是容易理解的。此时你看到这个服务人员拿出自己携带的干净的抹布，将可以看到的灰尘，以及他工作的区域擦拭干净，收拾好所有工具和物品，客气地告辞。目送他远去，你发现，他甚至没有抽你的烟，喝你的茶，甚至白开水都没有喝。你在愉快的心情下，增加了一丝对这个服务人员的感激。

确实你会认为得到了一点恩惠。你绝对不会为了这一点的恩惠就再买一台空调，也显然不可能重新买一台冰箱，可是你内心深处执著的人的本性开始左右你的行为，一旦发现周围的朋友准备购买空调或者冰箱，你几乎没有意识地推荐海尔，人们的说法是类似，海尔的服务真是好呀！互惠原理得到了完美的体现。

中国文化孕育出来的芸芸众生也没有逃离一个美国学者挖掘出来的人性骨子里的沉淀。如果好朋友请你吃一次饭，你内心肯定记得欠对方一顿，而且随着回请时间的拉长，你感觉欠得越多。互惠如同存款，到期不取本金会有利息的。如果你永远没有机会回请，那么，唯一的回报就是说对方真是好人这一条消减歉疚心情的办法了。

所有，我们看到，若不是人们主动的口碑相传海尔的服务优秀，而应该是人们在潜意识中互惠原理的作用下一种身不由已的行为。从此，海尔的服务就真的越来越优秀了，因为社会这么多人众口一词，海尔自己也不好意思让大众失望吧。

销售中如何应用？房地产开发商为了促销豪华的地产，提出免费赠送一套价值 2000 元的海南游，前提就是你必须先参观他们的样板房。在参观样板房的过程中，作为贪图一点便宜的人来说，内心想的是如何加快结束这个活动，然后得到那个优惠，结果呢？经过对房子的介绍、展示，以及其他的活动，你逐渐进入了角色并开始喜欢上了房子，从而有 30%多的人购买了房子。虽然得到了免费海南游，其实不过是自己支付的费用通过别人的馈赠得到的而已。

类似例子在商业，尤其是销售领域俯拾皆是。

第三章. 承诺和一致

在开始的时候拒绝总比在最后拒绝容易得多。———莱昂纳多·达·芬奇

《大英百科全书》是一套由 25 本书构成的工具性质的百科全书，一般采用直销的形式，客户签约后有 15 天的反悔期。也就是说，客户购买了图书以后，如果认为这套书不符合他的要求的话，他有权力要求全额退款。在图书质量保证完好的情况下，销售公司要给予退款。大约有 95%的销售人员在这个客户的冷静期内其退货率高达 70%。但是，却有一些销售人员，他们的退款率仅仅为 25%。为什么？

"在客户决定购买后，并在签订了合同、最后决定付款前，我通常都会额外问两个问题。第一个就是，'通过我刚才的介绍，您真的认为这套《大英百科全书》对您孩子的教育有帮助吗？'由于刚才在介绍的时候，客户表示理解，也表示过的确有用，因此，此时客户会说，'是的，非常有用。'这时候，我再问第二个问题：'在未来的两个月内，您会坚持每天都结合孩子的兴趣找到一个条目讲解给他吗？'由于前面讲解过习惯的形成，以及坚持使用《大英百科全书》的好处，也讲解过如何在使用中提高孩子的智力、知识以及视野，所以，此时客户表示愿意坚持使用，直到孩子养成自己使用的习惯。在问过这两个问题的客户数中，15 天冷静期内退货比率在 25%以下。"这是为什么？

几名加拿大的心理学家曾做过一项实验，结果在赌马者身上发现了一个有趣的现象，那就是赌马者一旦下了赌注，他们立刻对自己所买的那匹马的信心大增。其实这批马获胜的概率一点也没有改变，马还是原来那匹马，赛道还是原来那条赛道，赛场还是原来那个赛场。但在这些赌马者的眼中，一旦下了赌注之后，这批马获胜的希望就大大地提高了。虽然这种转变乍见之下有点让人迷惑不解，但其成因却与一种常见的社会影响力的武器有着密切的关系。像其他影响力的武器一样，这种武器也深藏在我们当中，不漏声色地指导我们的行为。简单地说，这种武器就是一种要与我们过去的所作所为保持一致的愿望。一旦我们做出了某个决定，或选择了某种立场，就会面对来自个人和外部的压力迫使我们的言行与它保持一致。在这种压力之下，我们会采取某种行为以证明我们之前所做的决策。

让我们再来看一下赌马者的实验。在下注前的半分钟，他们犹豫不决，对下注的马屁能否

获胜没有一点把握；然而下注之后，他们马上变得乐观起来，对下注的马匹信心十足。令其态度发生根本转变的一个关键因素，是他们所做出的最后决定（在这个例子中是下注）。一旦选择了某种立场，必须保持一致的压力迫使这些人产生要与他们过去的所作所为相一致的想法。他们只能说服自己他们所做出的选择是正确的，而且毫无疑问，他们对此的感觉相当地好。

{专家解读：美国总统大选前，候选人总是想方设法进行筹款也是同样的道理。而这就是为什么筹得款项较多的人都赢得了最后大选的背后的原理。筹得款项越多说明支持这个候选人的捐款人就多，这些捐了款的人一定会力推自己用钱支持的候选人赢得大选。这也是为什么希拉里要在 2006 年就开始为自己的 2008 年总统大选筹款的道理了。}

并非只有赛场上的赌马者才会自欺欺人，我的邻居莎拉也是其中之一。让我们看看她和她的男友－－蒂姆的故事吧。他们是在一家医院里相识的，蒂姆是那家医院的 X 光技师，而莎拉是为营养师。他们约会了很长时间，即使蒂姆丢了工作以后也没有停止过。最后，他们终于搬到了一起。对莎拉来说，这场恋爱从来就没有十全十美过。她想和蒂姆结婚，想要蒂姆停止酗酒，但蒂姆都不答应，为此他们总是吵架。最后莎拉终于下定决心，结束了这段关系，蒂姆搬了出去。就在这时，莎拉以前的男友回到了镇上并打电话给她。接着他们开始约会，而且很快就到了谈婚论嫁的地步。他们定下了婚期并向亲朋好友发出了请柬。然而就在此时，蒂姆打来电话。他说他很后悔与莎拉分手，希望两人能够言归于好。当莎拉告诉他自己打算结婚时，他恳求莎拉改变主意，因为他希望能像以前那样和莎拉生活在一起。但莎拉拒绝了他的要求，她说她再也不愿像以前那样生活了。蒂姆又说他愿意和莎拉结婚，但莎拉说她更喜欢现在的男友。最后，蒂姆说，只要莎拉能原谅他，他保证以后再也不喝酒了。莎拉觉得，如果蒂姆真能做到这几点的话，他还是有他的优势的，因此决定解除婚约，取消婚礼，收回请柬，并让蒂姆搬了回来。

不到一个月，蒂姆就告诉莎拉他觉得自己没有必要停止喝酒。一个月以后，他又决定他们应该“等一等，先观察一段时间”，然后再考虑结婚。两年过去了，蒂姆和莎拉仍像以前一样生活在一起。蒂姆仍然酗酒，仍然没有结婚的打算，但是莎拉却比前更加忠心了。她说，由于她必须要在蒂姆和另一个男友之间做出选择，她才意识到蒂姆在她心目中的位置是不可替代的。所以，在选择了蒂姆而不是另外一个男友之后，莎拉变得更快乐了，即使那些让她选择蒂姆的条件没有一条变成现实。显然，那些赌马者并不是唯一对自己所做出的艰难抉择深信不疑的人。实际上，我们每一个人都会时不时地欺骗自己，好让我们的想法和信仰与我们已经做出的决定

或采取的行为保持一致。

{专家解读：在我们的生活中平时也经常遇到类似的事情。如果让孩子将自己承诺要做的事情写下来，那么他做到的可能性比他不写下来要大得多。因为书写下来的承诺更容易得到一致性。}

心理学家们很早就认识到了一致性原理对人们行为的巨大影响力。很多著名心理学家，如利昂等，都将这种保持一致的愿望看做是主宰我们行为的一个主要的原动力。但是，这种要保持一致的倾向时不时真的强大到令我们原本不想做的事情来呢？毫无疑问答案是肯定的。这种要保持一致的驱动力会持续转化成一种杀伤力极强的社会影响力的武器。在它的影响下，我们经常会做出一些违背自己意愿的事情来。

要证明这一点，不妨让我们来看一下心理学家托马斯在纽约的海滩上所做的一个关于偷窃行为的实验。这个实验的目的，是要观察旁观者会不会不顾个人安全去阻止一起犯罪活动。在这个实验中，研究人员的一位同事会在海滩上随便找一个人作为实验对象。这位同事会把浴巾放在离他大约 5 英尺的地方，然后很放松地躺在浴巾上，听着便携式收音机传出来的音乐。几分钟之后，他会从浴巾上爬起来，向海滩走去。过了一会，第二位同事来了，他假扮成一个小偷。他会悄悄走过来，拿起收音机，然后赶快离开。你可能会猜到，通常情况下，实验对象都不愿冒险去阻拦那个小偷的。在 20 次的实验中，只有 4 个人挺身而出。随后他们将这个实验的程序稍微做了一点修改，又做了 20 次，但结果却截然不同。这次，在第一位同事起身离开之前，他会简单地要求实验对象帮忙照看一下他的东西。每一个实验对象都答应了。现在，由于受到一致性原理的影响，20 个实验对象中有 19 个人都变成了挺身而出、阻止犯罪的孤胆英雄。他们追赶着小偷，叫他停下来，要求他对自己的行为做出解释，而且大多数人都会冲上去拉住他，或者干脆把收音机从他手里夺过来。

为什么人们会有如此强大的动力去保持一致呢？要想了解这一点，我们必须认识到在大多数情况下，保持一致都是一种最具适应性、最受尊重的行为。前后不一通常被认为是一种不良的品行。一个在信仰、言辞和行为上前后矛盾的人，很有可能被看做是优柔寡断、是非不分、两面三刀，甚至被看成是有精神病。而高度的一致，则是和坚强的个性、超凡的智力联系在一起的，代表着逻辑性强、理性、坚定和诚实。伟大的英国化学家迈克尔 •法拉第曾说过一句话，表明保持一致的认同度有时比做的正确的认同度还要高。在一次讲演之后，有人问法拉第，他

是否在暗示他对手的观点总是错误时，法拉第不屑地答道："他可不是那么始终如一！"

因此，在我们的文化中，我们非常看重始终如一这种优秀的品性，而且也理应如此。因为它使我们的世界变得更加合理，而且为我们的世界带来更多的利益。在大多数情况下，如果我们能够前后一致地去做事情，那我们能够得到更好的结果。否则的话，我们的生活将会是困难的、没有规律的，甚至有时完全乱了套。

{专家解读：如果对同事的一次好的行为给予公开赞扬，那么他下次做类似行为的可能性就远远高于不公开赞扬的情况。这也是企业组织行为中可以有效应用一致性的技巧。}

但是，正因为保持一致往往对我十分有利，所以我们也极易养成不分青红皂白地保持一致的习惯，即使当保持一致是在不理智的情况下也是如此。不加思索地保持一致，有时会带来灾难性的后果。即便如此，盲目地保持一致仍有它吸引人的一面。

首先，就像大多数其他形式的机械反应一样，保持一致也是我们应对忙碌的现代生活的一条捷径。一旦我们对某件事情做了决定，固执地坚持这个决定就成了一件对我们非常有吸引力的事情，因为我们真的不需要再为这件事情左思右想了。我们不必从每天得到的大量信息中辨别出相关事实，我们也不必动脑筋去权衡利弊，更不必再做任何困难的决定。当我们再碰到同样的问题时，我们所要做的就是启动保持一致的磁带，随着"哗"的一声，我们马上就知道自己要信什么、说什么或做什么。我们需要做的仅仅是使我们所相信的、所表达的或所做的事情与我们之前的决定相一致。

{专家解读：这就是作者高超的地方，再一次提高到人类基本行为原理的高度，从而让读者再一次确认一致性是一种与生俱来的本质，如果你不有效地应用，那么别人就会在你的身上应用，从而达到他们的目的。}

我们不能小觑这种吸引力对我们的诱惑。它为我们提供了一种方便快捷却非常有效的方法，好让我们能够应对那些严重挑战我们的智力和能力的复杂的日常环境。所以，我们不难理解为什么下意识地保持一致是一种难以控制的反应，它给我们提供了一种逃避冥思苦想的方法。正如乔舒亚所说："没有任何手段可以让人们避免真正地思考。"因此，当保持一致的磁带转动起来时，我们就从痛苦的思考中解脱出来，就可以开开心心地做自己的事情了。

机械地保持一致还有第二个更致命的诱惑。有时候，让我们逃避思考的不是思考过程的艰辛，而是思考得出的严重后果。也就是说，是经过深入思考所得出的清晰而不受欢迎的结论让我们懒得去思考这个问题。对于一些令人烦恼的事情，我们宁愿视而不见。由于机械地保持一致是一种事先编好程序的下意识的反应方式，所以它能为我们提供一个躲避烦恼的堡垒。当我们躲在这座堡垒厚厚的墙壁后面时，理性的袭击就对我们无可奈何了。

有一天晚上，在一个介绍超然冥想的讲座上，我就亲眼看到了人们是如何躲进保持一致的堡垒中，逃避思考带来的令人烦恼的结果的。这个讲座是由两个很认真的年轻人主持的，目的是为超然冥想协会招募新会员。这两个人说他们能让人们学会一种神奇的冥想术，从而使人们得到所有他们想要的东西，小到内心的平静，大到在高级阶段（也更昂贵）才能获得的诸如飞翔或者穿墙而过之类的特异功能。

我决定去参加这个讲座，为的是观察在这类招募讲座中所使用的那些让人顺从的手段。我还带了一个朋友一同前往。我的朋友是一名大学教授，他的研究领域是统计和符号逻辑，同时他对超然冥想这类东西也很感兴趣。当主持人开始解释超然冥想的理论依据时，我注意到我的逻辑学家朋友越来越坐立不安了。他看上去很痛苦，身体在座椅里不停地扭动。最后，他终于忍无可忍了。当讲座结束后主持人请大家提问时，他举起了手。他用很温和但很坚定的语气推翻了我们刚才听到的整场讲座。在不到两分钟的时间里，他非常准确地指出了讲座中自相矛盾、不合逻辑以及缺乏论据的地方，并说出了原因。他的发言对主持人的打击可真不小，两位主持人不知所措，在沉默了一会之后，每个人都视图去反驳他。但他们的辩解却显得软弱无力，讲到一半就不得不停下来与同伴商量。最后，他们只好承认我朋友的看法很不错，值得进一步研究。

但更让我感兴趣的是这番话对其他听众的影响。问答阶段一结束，两个主持人就被一大堆听众围了个水泄不通，每个人都争着交纳 75 美元的报名费。两个人收钱的时候，不时地碰碰对方，耸耸肩膀，或相视而笑。显然，他们对听众的反应也感到迷惑不解。刚才发生的尴尬一幕明明使他们的讲座一败涂地，但不知何故，现在这个讲座却获得了巨大的成功，听众反应之热烈出乎他们的意料。虽然我自己也感到一丝困惑，但我断定听众之所以会有这样的反应，是

因为他们没有听懂我同事的论证。然而，当我们得知了真相之后，我们才发现事实恰恰与我猜测的相反。

散会之后，在报告厅外，有 3 个听众走过来和我们搭讪。他们都在讲座一结束就交了报名费。他们想知道我们为什么会来听这个讲座。我们说明了原因，并问了他们同样的问题。原来他们当中的一个人是演员，他很有追求，渴望在演艺事业上取得成功，因此来看看超然冥想是不时能够让他做到拥有炉火纯青的演技所需要的自我控制。招募者向他保证说超然冥想可以帮他做到这一点。第二个人说她自己患有严重的失眠症。她希望超然冥想能帮她放松，以便晚上更容易入睡。第三个人是一名非官方发言人，他的问题也与睡眠有关。他设法通过大学里的考试，因为他没有足够的时间来学习。他来听这个讲座，是想看看超然冥想能不能让他每天睡得少一点，这样他就可以把更多的时间用在学习上。有趣的是，尽管他与那个失眠者的问题恰恰相反，但招募者还是向他们两个人保证超然冥想可以解决他们的问题。我还以为这三个人之所以加入超然冥想协会是因为他们没有听懂我的逻辑学家朋友的论证，于是开始就我朋友提出的论点向他们发问。令我惊讶的是，他们完全听懂了他的意见。事实上，他们听得太明白了。就是因为他的论证太有说服力了，才让他们做出了当场加入了这个协会的决定。那个发言人说得好，“我本来没打算今天晚上交钱的，因为我现在手头很紧，我想等到下次讲座时再交。但你朋友一开口，我就知道我最好还是现在把钱交了，因为如果我现在不交的话，回家以后我就会慢慢琢磨他说过的那些话。那样一来，恐怕我永远也不会加入这个协会了。”

｛专家解读：人们担心一样东西可能会失去通常发生在人们认可这样东西以后。所以，全面地讲，应该是一致性配合短缺压力从而导致的行为。意大利西服的销售人员永远牢记的是，只要客户对某款西服有兴趣，那么最好怂恿他试穿一下，一旦客户穿到身上，那么最好让他停留 30 分钟。安排店里一个画素描的人给试穿的人绘制素描。当客户脱下衣服的时候，他已经建立了对西服的好感和适应，因此一致性初步建立。此时，如果销售人员配置适当的短缺原理的应用，成交率几乎可以达到 20%。要知道，通常西服店的成交率仅仅有 2%。｝

这一下我才恍然大悟。这些人是真的面临着某种问题，他们拼命地想找到解决这些问题的方法。他们寻寻觅觅，最后发现解决问题的方法就存在于超然冥想之中。他们迫切地希望演讲者的宣传是真实的、可信的，因为这样他们的问题才能得以解决。

可这时他们的耳边却响起了我同事理性的声音，指出他们新找到的答案根本站不住脚。他

们一下子就慌了。在自己变得理性起来而再次失去希望之前，一定要做些什么！快，快，马上筑起一堵高墙来低档理性的进攻，哪怕竖起的是一堵愚不可及的墙也不要紧。“快，找一个可以逃避思考的地方躲起来。来！把这些钱拿走吧。啊，这下可安全了，再也不用考虑这些问题了。决定已经做完了，从现在开始，需要的时候只要播放保持一致的磁带就可以了。‘超然冥想吗？我当然觉得它会对我有帮助了，我当然会继续练下去了，我当然相信它了。我把钱都交了，不是吗？’啊，不用费脑子就能保持一致是多么舒服的一件事啊！我可要在这儿休息一会儿了。这可比操心受累地去找好多了。”

如果机械地保持一致的确如我们所看到的那样能够低档理性的思考，那它被那些最愿意看到我们不假思考地答应其请求的人所利用也就不足为奇了。对那些利用它来谋利的人来说，我们想都不想就答应他们的要求才能让他们有利可图；我们机械地保持一致的倾向，对他们来说就像一个取之不尽、用之不竭的金矿。他们如此巧妙地启动了我们体内一致的磁带，以至于当他们大发其财时，我们却浑然不觉。当与我们交往时，他们施展出柔术大师般高超的手段，致使我们必须保持一致的需要变成了他们的利润。

一些大的玩具商们在面临玩具销售的季节性波动时，采用的就是这种方法。玩具生意最火的时候当然是在圣诞节期间了。每年的这个时候，玩具商们都会赚得盆满钵满。但在接下来的几个月里，玩具的销售额往往会一落千丈。因为大人们刚刚花掉了买玩具的全部预算，所以会坚决地拒绝孩子们再买玩具的请求。即使是那些刚过完圣诞节就过生日的孩子们得到的玩具也很少，因为在圣诞节期间家长们已经把买玩具的钱花光了。

这样玩具商们就遇到了一个进退两难的问题：怎样既保持销售旺季的高销售量，而同时又能在接下来的几个月里保持对玩具的正常需求？说服我们本来就贪得无厌的下一代不断要求得到新玩具并不难。不论在一年当中的任何时候，只要在星期六早上的动画节目当中插播一系列超炫的广告，就可以令小孩子连哭带闹、连哄带骗地向父母们提出买这件玩具的要求。不，问题的根本不在于刺激孩子们让他们在圣诞节后索要更多的玩具。

问题在于如何让刚刚在节日里花了很多钱的父母们心甘情愿地为他们已经拥有太多玩具的小孩再买一件玩具。玩具公司怎样做才能完成这一几乎不可能实现的任务呢？有得公司选择

了做更多的广告，另外一些公司则采取了降价的方法。但这两种标准的促销手段却都收效甚微。这两种方法不仅成本太高，而且也没能使销售额达到预想的水平。家长们就是不想给孩子们买玩具，广告或是减价都不能让这些铁了心的父母们改变主意。

然而，一些大的玩具商们却找到了一个好办法。这个办法非常巧妙，只要花正常的广告费，并懂得人们想要保持一致的心理就可以了。我第一次觉察到玩具公司的这个策略是在我落入它们的圈套之后，接着，我又再一次傻乎乎地落入它们的圈套。

那时 1 月份难的一天，我正在逛城里最大的一家玩具店。在上个月给儿子买了太多的玩具之后，我曾经发誓很长一段时间内我都不会再到这种地方来。可现在，我不但再次来到这个可恶的地方，而且还得给我的儿子再买一件昂贵的玩具－－－一辆大型的电动赛车。在赛车陈列柜前，我碰到了以前的一个邻居，他也是来给他的儿子买这辆电动赛车的。奇怪的是，我们几乎从来没碰到过对方，上一次见面已经是一年以前的事了。实际上，那一次我们俩也是在这家玩具店里碰上的。那时刚过完圣诞节，我们都在给自己的儿子买一件价格很贵的礼物，一个会走路、会说话、会排泄的机器人。我们俩对我们一年一次、在同一时间、同一个地点、做同一件事时相遇的模式感到好笑。回去之后，我对一个朋友提起了这次巧遇。巧的是，我的这个朋友刚好以前在玩具行业里做事。

｛专家解读：给中国的同类行业什么启发，真正高级的营销策略并不是针对眼前展开的，而是一个布局的过程，通过布局可以针对两个月以后的市场环境，从而形成营销战略的连贯性。所以，营销是一个智慧应用的过程，而不是中国企业目前的大笔一挥广告费用支出庞大的过程。营销，就是要利用各种惯性的心理原理来赢得消费者不知不觉中的认同和采购，这才是不战而屈人之兵的营销谋略。｝

“这并不是巧合。”他肯定地说。

“不是巧合？，你这么说是什么意思？”

“好，”他说，“先让我问你几个关于你今年买的这辆赛车的问题。第一个问题是，你是不是答应你儿子要在圣诞节给他买一辆的？”

“是呀，我儿子在星期六早上的动画节目中看到很多关于这辆赛车的广告，他说这就是他要的圣诞节礼物。我自己也看过几次广告，觉得挺好玩的，所以就答应给他买一辆。”

“好，我得了一分，”他嚷嚷道。“第二个问题是，当你去买这件玩具时，是不是发现每家

商店都断货了？”

“对呀。这些商店都说它们订了货，但不知道什么时候货才能到。所以我只好先给我儿子买些被的玩具作为补偿。你是怎么知道的？”

“又得了一分，”他说。“让我再问你一个问题。一年前你买机器人玩具时，是不是也发生过同样的情况？”

“等一等……你说得对，情况正是这样。简直让人难以置信，你是怎么知道的？”

“我可没什么特异功能，只不过恰好知道几家玩具公司提高一二月份销售量的一些小伎俩罢了。它们在圣诞节之前就开始为一些特别的玩具做一些很吸引人的广告。小孩子嘛，自然都是看见什么就想要什么，所以自然会恳求父母去买这些玩具作为自己的圣诞礼物。好，现在这些公司就要开始执行它们的天才计划了：它们故意不充分供应这些玩具。大部分家长会发现这些玩具已经卖光了，所以只好买一种价格差不多的玩具来代替。而这些代替的玩具，玩具商们当然是供应得足足的。圣诞节之后，这些公司又开始为那些特别的玩具做起广告来。这一下，那些小家伙们更想得到这些玩具了，他们会跑到父母那里，哭着说‘你答应过我的，你答应过的。’家长们为履行他们的诺言，只好跑到玩具店里去买了。”

“就是在这些玩具店里，”我说，开始有点激动起来，“他们与另外一些孩子的父母们不期而遇，因为那些人也落入了同样的圈套，是不是？”

“对，哎，你上哪儿去？”

“我去把这辆赛车退掉！”我气哼哼地叫道。

“等等。先想想你为什么要买这件玩具？”

“因为我不想让我儿子失望，因为我想告诉他做人要信守诺言。”

“哦，那你这样做会有什么好处呢？你看，如果你把他的玩具拿走，他并不清楚这是为什么。他只知道他的爸爸没有遵守诺言。你希望这样吗？”

“不想，”我叹了一口气说，“我想我不希望这样。要不是你告诉我在过去的两年里，它们从我身上赚到了双倍的利润，我至今还会蒙在鼓里。虽然现在我知道是怎么回事儿了，但我仍无计可施。因为我答应了我儿子。所以，你现在想说的是，‘我又得了一分。’”

他点点头说："对。而且你已经出局了。"

{专家解读：找到规律，然后应用规律在现实生活中，来解决遇到了新的问题，从而达到目的，这才是读书的目的。《影响力》这样的好书之所以被我连续5年向客户以及从事营销、销售的人员推荐的道理就是其内在的规律，以及这些规律对科学营销策划，科学营销步骤的有效作用。}

承诺是关键

一旦我们认识到一致性原理对人类行为的巨大影响力，就会自然而然地想到这样一个很重要也很实际的问题："如果去使用这种力量？也就说，让威力无比的一致性磁带"哗"地转动起来"咔哒"声究竟是怎样产生的？社会心理学家认为他们已经找到了答案，那就是承诺。如果我能让你做出承诺（也就是选择某种立场），我就为你下一步机械地、无意识地保持一致的行为准备好了舞台。一旦选择了某种立场，固执地坚持这个立场是一种自然趋势。

我们已经看到，社会心理学家并不是唯一知道"承诺和一致"之间的关系的人。几乎每个让人顺从的行家们都会对我们采用承诺策略。每一种承诺策略都会先诱使我们采取某种行为或发表某种声明，然后再利用我们要与过去的言行保持一致的压力迫使我们就范。让我们做出承诺的方法有很多中，其中一些直截了当，而另一些则巧妙至极。

例如，假设你想在你负责的社区增加一些人手，让他们上门为你最喜欢的慈善机构募捐。如果你学会了社会心理学家史蒂文所采用的方法，那将对有很大帮助。他在印第安纳州布鲁名顿市随机挑选出一些居民，然后打电话给他们，问如果有人要他们花3小时为美国癌症协会募捐他们会怎么回答。大部分的人当然不想在调查者面前显得缺乏爱心，因此都说非常乐意做志愿者。几天之后，当美国癌症协会真的打电话来招募义工时，这个精心设计的承诺方法的效果就显现出来了：自愿去募捐的人数增加了7倍。安东尼领导的一个研究小组采用了相同的方法，但这次是要求俄亥俄州哥伦布市的居民预测他们是否会在选举日那天投票。结果，那些接受过电话调查的人前来投票选举美国总统的比率显著提高。

一些电话募捐者最近发展出的一种索取承诺的技巧就更为巧妙了。你有没有注意到，进来

那些打电话要你捐款的人似乎都会在开口募捐之前先询问一下你的健康状况或是目前的状态。他们说："您好，先生太太，您今天晚上感觉好吗？"或是"您今天过的怎么样？"他们使用这样的开场白，目的不仅仅是要显示出他们的友好和关心，他们还想得到你的回应。因为正常情况下，对这种礼貌的、表面上的问候，你也会用礼貌的、表面上的话来回应－－"还好"、"好极了"或是"太好了，谢谢你"。一旦你公开声明一切都好，对这个募捐者来说，敦促你去帮助那些不是那么幸福的人就变得容易多了："我很高兴听到这一点。因为我打电话的目的是想问您是不是愿意捐一些钱来帮助那些不幸的受害者……"

{转借解读：如此看来即使是完全崇高的事业，如果采用符合规律的方法同样也是会取得出乎意料的结果的。高尚的事业本身并不一定可以赢得足够的效果，有效的方法才是至关重要的。中国的公益事业急需这种有效的方法来筹集大量的资金。}

隐藏在这一技巧背后的理论是：那些刚刚表明了自己一切都好的人（即使这样做仅仅是出于社交的需要），如果接下来显得很吝啬，那会让自己感觉十分难堪。如果你觉得这种解释有点牵强，那让我们来看一下市场调查专家丹尼尔为验证这个理论所做的研究。在他的实验中，德克萨斯州达拉斯市的一些居民收到了饥饿救助委员会打来的电话，问他们是不是愿意让这个委员会的人到他们家里去卖一种小甜饼，卖小甜饼的收入将用来给那些贫困的人提供食物。当单独提出这个请求时（这种方法被称为"标准请求法"），有 18%的人答应了这个请求。然而，如果打电话的人先问，"您今天晚上感觉好吗？"并等到对方回答之后再使用标准请求法募捐，一些值得我们注意的事情就发生了。第一，在 120 个接电话的人当中，大多数人（108 人）都做出了合乎习惯的回答（"很好"，"不错"，"非常好"等等）。第二，在被问到"您今天晚上感觉好吗"这个问题的人中，有 32%的人同意让饥饿救助委员会的人到他家里卖小甜饼，这个比率几乎是标准请求法的两倍。第三，正像一致性原理所预料的那样，几乎每一个同意他们上门卖小甜饼的人后来的确在家里买了小甜饼（89%）。

{专家解读：我有一个非常细心的学生，她给我写了一个邮件，征得她本人的同意，摘录如下段落："再汇报一点小感受，您是营销专家但您自己也是消费者，不知道您在消费时是否有和我一样的感受：我每周都要买面包作为早餐，买久了就发现了一些让人不爽的规律。在超市，他们把不新鲜的面包放在货架前排挡住新鲜的，以期把旧货先卖掉。我每次为了找当天的面包都要从日期久了的面包们后面把新鲜的拎出来，那种感觉很复杂：很高兴，我找到想要的；有伤心，商家这种有意识的摆明说明他们对消费者还不够真诚。在华联，同样有这种情况。我想，这说明我们中国的商家至少在两个方面做的不够。"但是，大多数的消费者或者对这个事情没有感知，或者有感知而没有表达出来。如果没有感知，其实就是一种习惯使然。但是，对于口头上高喊以客户利益为第一需要的商家，这个行动一旦被消费者广泛知晓，那么他们怎么可能有长久的发展呢？}

霍华德做了另外一个实验，为的是证明这种技巧只所有能够发挥作用，并不是因为使用这种技巧的募捐者比没有使用这种技巧的募捐者看起来更关心别人、更有礼貌。这一次，打电话的人是以“您今天晚上感觉好吗？”或“希望您今晚过的愉快。”作为开场白，然后才使用标准请求法募捐的。尽管募捐者在采用上述任何一种开场白时语气都非常热情、非常友好，但是使用“您今天晚上感觉好吗？”这个说法的效果要明显优于另一种说法（人们同意的比率是33%对 15%），因为这种说法可以从被调查者那里得到能被募捐者利用的公开承诺。值得注意的是，尽管当时提出的问题完全是一个无关紧要的问题，而他们的回答也没有什么实质性的意义，但是这种承诺却使得被调查者答应募捐者的请求的比率提高了一倍。还有一个例子也说明这种社交柔术所起的作用。

为什么承诺会有这样显著的效果呢？这个问题的答案可不止一个，因为一个承诺对我们未来行为的约束力会受到很多因素的影响。有一个例子极好地说明了这一点。这是一个大规模的、经过精心设计的、为了让他们顺从的计划。这个计划最引人注目的一点就是，它在几十年前就已经系统地使用了这些因素。而在那个时候，心理学家们根本还没有发现这些因素呢。

那是在 AB 两国交战期间。当时很多被俘的 A 国士兵发现，自己被关进了由 C 国人管理的战俘营。他们很快就发现，C 国人对待战俘的方式与其盟友 B 国完全不同。B 国人更乐于通过野蛮的行为和残酷的处罚来让战俘们顺从；而 C 国人却有意避免野蛮行径的出现，他们采用的是所谓的“宽大政策”，其实质就是对战俘展开一种精心设计的心理战。战争结束后，为了搞清楚战俘营中到底发生了什么，A 国的心理学家们对这些回国的战俘进行了仔细的盘问。之所以会进行这种密集的心理调查，部分原因是因为 C 国的一些战俘政策所取得的成功令 A 国人非常不安。例如，C 国人成功地做到了让战俘们相互揭发，这与二战期间 A 国战俘营的情况形成了鲜明的对比。由于这个原因，再加上一些其他的因素，战俘们逃跑的计划经常败露，越狱行动几乎从来没有成功过。“当战俘们打算逃跑的时候，”负责调查 AB 两国交战中 C 国人的战俘改造计划的 A 国首席调查官埃德加博士写道，“通过将给高密者一袋米的办法，C 国人能轻而易举地将逃跑的人抓回来。”事实上，据说几乎所有在 C 国战俘营中呆过的 A 国战俘都与 C 国人有过这样或那样的合作。

对 C 国战俘改造计划的一项调查表明，战俘营的管理人员主要依靠“承诺和一致”带给战

俘们的压力来获得他们顺从。当然，C 国人面临的首要问题就是如何让这些 A 国人与他们合作。这些人都是受过严格训练的军人，除了姓名、军衔和编号之外，他们是不会提供其他任何信息的。如果不对他们进行严刑拷打，这些管理人员怎样才能让他们提供军事情报、告发自己的同伴或者公开诋毁自己的国家呢？C 国人的答案很简单：从小事做起，循序渐进，慢慢积累。

{专家解读：在营销中也是一样，从小事做起。我们办公室所在的办公大楼的物业服务如同中国的许多物业一样，其态度并不令租户满意。但是，即使是再恶劣的物业服务人员在遇到我们公司提出的要求时，总是尽他们最大的努力给予满足。因为，他们的物业主管喜欢集邮，而给我们公司写信的人很多，于是，我们平时主动给积累邮票，因此，他们上上下下都知道主管可以从我们公司得到邮票，所以格外照顾我们。这是一件小事，然而却可以让我们与众不同得到让我们满意的服务。从小事做起，循序渐进，慢慢积累。}

比如说，他们经常要战俘们发表一些很温和的反对 A 国或者返回战争的言论（比如“A 国并不完美”，“和平是美好的”等等）。然而，一旦战俘们答应了这些小小的要求，他们就会发现，自己要被迫面对更多的与此有关的要求。如果一个战俘同意了 C 国审讯官认为“A 国并不完美”的观点，那么这个审讯官就会要他举出一些不完美的例子。一旦他举出了例子，审讯官又会要求他将这些“A 国存在的问题”列在一张纸上，并在上面签上自己的名字。稍后，在与其他战俘进行小组讨论时，审讯官可能会要求他宣读自己所写的这个清单，并问他，“你真的相信你所写的一切，是不是？”再后来，他们又会要求他以这个清单为基础写一篇文章来更详细地讨论这些问题。

随后，C 国人可能会自爱一个反对 A 国的广播中提到这个战俘的名字并宣读他所写的文章。不但整个战俘营的人能听到广播，就连 B 国的其他战俘营和 A 国军队也能听到。突然之间，战俘发现自己成了一名给敌人帮忙的“合作者”。由于意识到自己写的那篇文章并不是出于胁迫，于是他会开始改变自己的形象，以便使自己的形象与他的所作所为以及新贴上的“合作者”的标签相一致，这样一来又导致了更多更广泛的合作。因此，薛恩博士说，“只有极少数人能够完全避免合作，绝大部分的人都曾做过一些看起来无关紧要的事情，但这些事情却被 C 国人转化为对自己有利的因素……这种方法在让战俘们坦白交待、做自我批评以及提供情报时特别有效。”

许多商业机构经常会用到这种方法。对于销售人员来说，这个策略就是放长线、钓大鱼。第一笔生意再小也要做，因为我们的目的不是为赚钱，而是为了获得对方的承诺。一旦获得了

对方的承诺，那更多的生意，甚至是更大的生意，自然会从这个承诺中源源而来。贸易杂志《美国销售员》上的一篇文章对此做了简要的描述：一般的做法是通过获得小笔的订单为以后的全面销售铺路……不妨这样来看－－当一个人和你签订购买合同时，即使利润少到几乎不足以弥补你在他身上所花费的时间和精力，他也不再是一个潜在顾客了，而已经成为你的客户。

{专家解读：在美国，与销售有关的各种实战策略都是这样指导销售人员的，先给客户一些好处，获得微小的承诺，比如同意接见、同意推荐其他的客户，然而才向更加持久的关系发展。中国的人际化社会更需要通过有效的、有操作性的策略来实现销售人员的目的。}

这种开始时提出很小的请求，为的是让对方最终答应那些更大的、与之相关的请求的策略叫做“先诱敌上钩法”。社会科学家们第一次认识到这种策略的威力是在 20 世纪 60 年代中期。当时心理学家乔纳森和斯科特公布了一组惊人的数据，他们将一项实验的研究结果公之于众。在这个研究中，研究人员假扮成义工，在加州的一个居民区内挨家挨户地向居民们提出一个荒唐的请求：希望这些居民允许他们将一块公共广告牌竖在他们门前的草地上。为了让这些居民了解广告牌竖起来之后会是什么样子，他们给居民们看了一张照片。在这张照片上，一栋漂亮的房子几乎被一块很大的广告牌遮得严严实实，广告牌歪歪扭扭地写着几个字：小心驾驶。同一地区的其他居民大多理所当然地拒绝了这个要求（83%），但有一组人却对此特别地赞同，他们当中有 76%的人同意将他们门前的草坪贡献出来。

这些人之所以会如此地顺从，主要是与两周前发生的一件事有关。两周之前，另外一个义工登门拜访，请他们接受并设法展示一块 3 英寸见方的小牌子，上面写着“做安全司机”。这个请求实在不算什么，所以几乎所有的人都答应了。但这个请求所产生的效果却是惊人的。就因为几个星期之前他们不经意地答应了一个微不足道的安全驾驶的要求，致使几个星期后他们轻易地答应了竖起一块超大的广告牌的请求。

但是，弗雷德慢和弗雷泽的研究并没有就此结束。他们又在另一群居民身上做了一个大同小异的实验。他们首先请这些居民在一份名为“让加州保持它的美丽”的请愿书上签名。当然几乎每一个人都签了名，因为一个州的美丽，就像高效率的政府或健全的产前保健一样，几乎都是没有任何人会反对的问题。两个星期之后，弗雷德曼和弗雷泽又派了一个新的“义工”去这些居民家里要求把那块巨大的、“安全驾驶”的牌子竖到他们门前的草坪上。从某些方面来

看，这一组人的反应是最令他们始料不及的，因为差不多有一半的人答应了这个请求。尽管两个星期之前他们做出的承诺并不是关于交通安全，而是关于另外一个公益事业主题——美化环境的。

刚开始的时候，就连弗雷德曼和弗雷泽也被自己的发现搞懵了。为什么一个签名支持美化环境的不起眼的行为会使人们答应另外一个完全不同而且分量也重得多的请求呢？在考虑并排除了其他很多原因之后，弗雷德曼和弗雷泽终于给这个难题找到了一个答案：这些人在美化环境的请愿书上签了名之后，就改变了对自己的看法，他们觉得自己成了按市民公约办事、充满公德心的人。两个星期之后，当有人要求他们为公益事业做另外一件事儿，也就是展示这块“安全驾驶”的大牌子时，为了使自己的行为和刚刚形成的自我形象相吻合，他们立刻答应了这个请求。按照弗雷德曼和弗雷泽的说法是：

这里，人们对参与的活动或采取的行动有了不同的感觉。一旦他同意了某个请求，他的态度就会发生改变，他会变成他心目中的那种人。他会答应陌生人的请求，会对自己所信奉的事情采取行动，会大力支持正当的事情。

{专家解读：在我们为企业提供培训的时候，经常有学员说，这是我听过的最好的销售培训课程了。我们的工作人员立刻会拿起一个本子，走到他前面诚恳地询问，你愿意将你刚才说过的话写下来吗？一般这样的人当时的情绪是激动的，肯定是愿意写的，而且写成文字甚至比当初说的还要好。于是，我们积累了大量的客户培训现场中的话，这些话也起到了影响那些不了解我们培训的其他人。而且，说过这样的话的人，自己事后还会向别人推荐我们的销售培训课程。这才是承诺达到的持久效果。}

因此，弗雷德曼和弗雷泽的发现给我们的启示就是：即使是对一些看起来微不足道的请求，我们也要保持警惕。答应这种小小的请求，不仅会使我们更容易答应相似的、更大的请求，而且也会使我们更愿意答应那些更大的、与之前小的请求无关的请求。而正是藏在这种小小承诺背后的、具有普遍性的影响力，让我觉得心惊胆战。

正是出于对这中威力的恐惧，我现在再也不愿意在请愿书上签名了，即使对我支持的立场也不例外。因为这种举动不仅可能会影响到我将来的行为，而且还会改变我的自我形象，而这种形象可能并不是我希望的。一旦一个人的自我形象发生了改变，就会给那些想要利用这种新形象的人带来可乘之机。

在弗雷德曼和弗雷泽调查的居民中，有谁会想到那个要他们在“让加州保持它的美丽”的请愿书上签名的“义工”其真正目的是两个星期之后要他们同意立一块“安全驾驶”的牌子呢？而他们当中又有谁会意识到他们之所以同意立这块牌子，主要是因为他们签署了那份请愿书呢？我猜恐怕没有一个人会想到这一点。如果牌子竖起来之后他们有些后悔的话，除了他们自己和他们那该死的、强烈的公民意识外，他们还能怪谁呢？可能他们永远也不会想到那个拿着“让加州保持它的美丽”的请愿书的人跟这一切有什么关系，当然就更不会想到柔术方面的知识了。

也许你已经注意到了，所有这些“先诱敌上钩”的专家们都对同一件事情感兴趣，那就是他可以利用一个小小的承诺来操作一个人的自我形象。用这种方法，你可以把普通公民变成“人民的公仆”，把潜在顾客变成“客户”，把囚犯变成“合作者”。一旦你把一个人的自我形象变成了你想要的样子，他一定会答应你所有的要求，只要这些请求与他的新形象相一致。

然而，并不是所有的承诺都能够影响人的自我形象。要想达到这样的效果，承诺必须要具备一定的条件。为找出这些条件是什么，让我们再来看看 AB 两国交战中 A 国战俘在 C 国战俘营里的经历吧。我们知道，C 国人的主要目的并不是要从战俘那里获取情报，而是要给他们灌输一种信仰，让他们改变对自己、对自己国家的政治制度以及对自己国家在战争中扮演的角色的态度和看法。而结果表明，C 国人的战俘改造计划取得了惊人的效果。

亨利博士是对战后归来的战俘进行心理评估的小组组长。据他报告，这些人关于战争的信念发生了根本的改变，他们大多数人相信是自己国家发动了这场战争，而且很多人觉得他们自己的军队才是发动这场战争的侵略者，而且这些人的政治态度也发生了改变。

看来 C 国人真正的目的是去改变战俘们的心灵和思想，哪怕是暂时的也好。如果我们从“变节、不忠、态度和信仰发生改变、军纪涣散、士气低落以及怀疑 A 国在战争中的角色”等方面来衡量 C 国人所取得的成绩的话，就像西格博士所得出的结论一样：“他们取得的成就就是巨大的。”因为承诺策略在 C 国人改造战俘的内心和思想的过程中卓有成效。

有魔力的行为

一个人的行为比言语更能暴露他的真实想法，因此人民经常通过观察一个人的行为来对这个人做出判断。我们也会用同样的依据来判断自己是什么样的人，我们的行为会告诉我们关于自己的一切。也就说，行为是人民用来判断自己的信仰、价值观和态度的最主要的依据。C 国人在充分理解自我认识这一重要原理后，开始在战俘营中运用这个原理，以便能使战俘们按照他们的意愿采取一致性的行为。C 国人知道，用不了多久，这些行为就会发生作用，它们会改变战俘们对自己的看法并使它们的行为与自己的看法保持一致。

{专家解读：社会科学中的行为科学的经典鼻祖是中国古老的文明。中国社会人类文明有 5000 年的历史，什么样的行为、什么样的规律都曾经发现过、应用过、唯一欠缺的是系统地传承。完整地继承并总结提炼这些行为规律，从而让后人可以直接应用，而不需要从新学习了。这就是传承的作用。}

写作是 C 国人经常采用的，用来坚定战俘信念的一种手段。对战俘来说，仅仅是静静地倾听或这是口头上赞同 C 国人的方针政策是不够的，他们还必须要时常将自己的想法写出来。C 国人特别想得到战俘们的书面声明，以至于如果战俘不愿意将他们的想法写下来，他们就会劝他抄一篇别人写的感想。心理学家埃德加对改造策略做了如下描述：

他们采用的进一步措施就是要这些人把问题写出来，然后再给出答案。如果他不愿意写，那他可以从笔记本上抄一段。这看上去似乎不是什么大不了的让步。

好一个"不是什么大不了的让步"！我们已经看到过，即使是一些微不足道的承诺，也可以让我们采取进一步的行动。而且，作为一种获得承诺的手段，书面声明有着巨大的优势。首先，书面声明为此事的发生提供了一个物质证据。一旦战俘将 C 国人希望的东西写下来，那他就没有机会说自己记不清这件事获择干脆对此矢口否认，因为白纸黑字写得清清楚楚。上面是他自己的笔迹，那些被记载下来的无法抵赖的行为促使他令自己的信仰和自我形象与他的行为保持一致。

书面声明的第二个优势是，可以把它出示给其他人看。这就意味着可以用书面声明来说服他人，使他们改变自己的态度接受声明的主张。但更重要的是，它可以让读者相信声明说出了作者的心里话。人们往往本能地认为声明反映的是作者真实的态度，这并不奇怪。但出人意料

的是，当他们知道作者写这份声明并非于自愿时，他们还是会坚持这样的看法。

心理学家爱德华和詹姆斯所做的一个实验就证明了这一点。在这个实验中，他们让实验对象看一篇称赞卡斯特罗的文章，并让他们猜测作者的真实意图。对其中的一些人，他们说作者写这篇文章完全是出于自愿；而对另外一些人，他们则说作者写这篇文章是身不由己。但令人奇怪的是，即使是后一种人也猜测作者是喜欢卡斯特罗的。由此看来，表达个人信仰的声明也会令看过声明的人产生“咔哒，哗”的反应。除非能够拿出强有力的反面证据，否则人们会自动认为一个人做出这样的声明一定是发自内心的。

因此，如果一个战俘写下了拥护 C 国或者是反对 A 国的声明，这份声明就会对他的自我形象产生双重作用。因为这份声明不仅会一致提醒他曾经做过这样的举动，而且还会让他周围的人相信这份声明表达了他的真实想法。在第 4 章中我们将会看到，旁人对我们的看法会极大地影响我们对自己的认识。比如说，有一个实验发现，康涅迪格州纽黑文市的一些家庭主妇在听说自己给人的印象是乐善好施后，当“多发性硬化症协会”来募捐时，她们表现得非常慷慨。很显然，仅仅因为知道自己在人家眼里显得有善心，就足以让这些妇女积极行善了。

由此看来，一旦人们主动做出了一个承诺，自我形象就会受到一致性原理的双重压力。一是来自内心的压力，它迫使我们的所作所为要与我们的形象保持一致；另一方面是来自外界的无形的压力，它要求我们要按照他人的看法来调整自己的形象。而且由于旁人对我们的看法是从我们所写的东西得来的（尽管在这件事情上我们完全是身不由己），因此我们会再一次感受到必须让自我形象与书面声明保持一致的这种压力。

在 AB 国两国交战中，C 国人并没有通过高压手段迫使战俘们写下她们想要的东西，相反，她们采用的方法非常巧妙。例如，她们知道很多战俘都急于让家人知道自己还活者。同时，战俘们也知道他们的邮件会受到审查，只有很少的一部分能寄出去。为了保证自己的信能寄出去，有些俘虏开始在信中加入一些向往和平、说自己在战俘营中过得不错的内容。他们认为 C 国人希望看到这样的信，因而会把这些信寄出去。C 国人当然愿意这么做，因为这些战俘的宣言不仅对他们在全世界范围的宣传很有帮助，而且也使得他们在改造战俘的过程中不费吹灰之力就得到了更多人的书面记录。

C 国人还经常使用另外一个类似的技巧，就是定期在战俘营中举行政治征文比赛。获胜者的奖品其实很小——几根香烟或是一点点水果。但在那个物质匮乏的年代，即便是这些小东西也很难得到。因此还是能够引起战俘们的兴趣。获奖的文章通常都是坚定地站在 C 国的立场上的，但也并非总是如此。C 国人非常聪明，他们知道，如果只有写称赞 C 国好的文章才能获胜，那么大多数战俘都不会参加比赛。而且他们也知道，如何才能让战俘对 C 国所做出的承诺这朵小花结出丰硕的果实，所以偶尔也会有一两篇基本上支持 A 国、但也有一两处赞同 C 国的观点的文章获奖。结果这个策略非常有效，战俘们仍旧愿意参加这个比赛，因为他们看到极力赞美自己国家的文章也能获奖。但他们可能没有意识到，为了提高获胜的几率，他们文章的调子已经稍微有些改变了，开始偏向 C 国的立场了。而 C 国人早已经做好了准备：只要看到战俘对此做出了一点点让步，他们就会趁热打铁，把保持一致的压力施加到他们身上。在这种情况下，战俘们自愿写的文章使 C 国人获得了完美的承诺，以此为基础，战俘们的合作和转变就可以开始了。

其他让人顺从的行家们也深知书面声明的威力。例如，获得了巨大成功的安利公司偶然发现了一个能刺激销售人员取得更大成就的方法，那就是要求每一位销售人员订下一个销售目标，并把这个目标写在一张纸上：

在你开始之前，给你最后一点忠告：制订一个目标并把它写下来。不管这个目标是什么，重要的是你要把它写下来，这样你就有了一个为之努力的方向。把东西写下来有一种神奇的力量，所以这样做是绝对必要的。当达到这个目标后，你要再定一个更高的目标而且还要把它写下来。这样你的进步一定很快。

{专家解读：企业管理中这个手法是非常重要的，让员工将他们计划在一个月内实现的目标用书面形式写下来，甚至还要公开张贴在显眼的位置，从而不断起到强化其动机的作用。这也是一致性的高度体现。既然我写了要做到什么，而且大家也知道我写了，那么我必须要做到，否则是对不起自己的。一致性在起作用。}

如果说安利公司发现“把东西写下来有一种神奇的力量”，那其他商业机构在这方面也并不迟钝。一些上门推销的公司就是利用书面承诺的魔力来对付最近在很多州获得通过的“冷却期法”。所谓“冷却期法”，就是顾客在买下一件商品后，几天之内是可以退货的，并能拿回全部的货款。刚开始的时候，这条法律的实行严重打击了那些强行推销的公司。由于这些公司采

用的都是高压的推销手段，顾客买下它们的商品并不是真心喜爱这件商品，而是因为受到了迷惑或威胁。当这条新法律生效后，很多顾客都退掉了它们购买的商品。

但这些公司很快就找到了一个解决办法，明显地降低了顾客退货的数量。它们的做法非常简单，就是将以前由销售人员填写销售合同改为让顾客自己填写。正如一家很有名的百科全书公司的销售人员培训大纲所指出的，“个人承诺已被证明是一种非常重要的、可以防止顾客变卦的心理工具。”就像安利公司一样，这些公司发现当人们把承诺写在纸上时，奇迹就发生了：它们都履行了自己写下的承诺。

很多公司常用的另外一个借助书面声明的影响力的方法是，使用一种看上去并没有什么恶意的促销手段。在我开始研究社会影响力的武器之前，我常常会觉得纳闷，为什么像宝洁和通用食品这样的大公司经常发起“少与 25、50 或 100 字”的征文比赛。这些比赛看上去大同小异，都是要求参赛者写一份简短的个人声明，以“为什么我喜欢……”开头，接着便极力吹捧该公司的某种商品，不管这种商品是蛋糕也好，还是地板腊也罢。这些公司会对参赛作品进行评选，获胜者可以得到丰厚的奖品。我以前一直想不明白，这些公司究竟能从这种活动中得到社名。通常，参赛者无需购买该公司的任何商品，任何人都可以参加比赛。然而，令人感到奇怪的是，很多公司却乐意支付巨额的费用，将这种比赛一届接一届地举办下去。

｛专家解读：现在你终于理解为什么 500 强跨国企业总是喜欢搞有奖征文了吧。原来就是在写征文的过程中自己会不知不觉地偏好了这个品牌，从而形成了不用思考就采购的行为，从而塑造了这些企业产品的时常份额。原来这也是一种营销手段。｝

当然，我现在已经不再迷惑了。这种征文比赛的目的与 C 国战俘营中举办的政治征文比赛的目的同出一辙，就是让尽可能多的人把他们对某种商品的喜爱之情记录下来。在这里，是哪种商品并不重要，重要的是过程是相同的。为了赢取那些不易到手的、极具诱惑力的奖品，人们自愿参加征文比赛。而且他们知道，要想在比赛中胜出，就免不了对这种商品大肆吹捧一番。所以，他们会挖空心思地找出该商品某种值得称赞的特性，并在他们的文章中尽情赞美。这样做的结果就是，成千上万的人都用书面的形式为一种商品做了见证，紧接着，他们都感受到了一股奇妙的推动力，令他们不知不觉地就相信了自己所写的东西。

公众的眼睛

书面声明之所以能够有效地改变一个人，一个重要的原因就是它很容易被公之于众。A 国战俘的经历表明，C 国人已经清楚地认识到一则重要的心理学原理，那就是公开承诺往往会转变成一种长久的承诺。C 国的战俘管理人员一直刻意地让战俘们看到其他战俘所写的亲 C 的声明。只要有人写了一篇受 C 国人欢迎的政治文章，他们就将它贴在战俘营的各个角落，或者要求作者在战俘们的讨论会上，甚至在战俘营的广播上宣读它。只要是 C 国人关注的问题，那当然是知道的人越多越好。但为什么会是这样呢？

原来，当一个人公开选择了某种立场之后，马上就产生一种维持这个立场的压力，因为他想在别人眼里显得前后一致。在本章的前面我们已经将过，前后一致是一种十分令人向往的性格特征。不具备这种特征的人往往会被大家认为是变化无常、优柔寡断、圆滑世故、三心二意、举棋不定的，反之则会被认为是通情达理、信心十足、值得信赖、健全稳妥的。这样一来，当然谁都不想被归入自相矛盾的行列。所以，为了保住面子，知道你的立场的人越多，你就越不愿意去改变它。

杰出的社会心理学家莫顿和哈罗德做了一个很著名的实验，充分证明了一个公开做出的承诺更有可能导致以后固执地保持一致的行为。实验的主要内容是要大学生们在心里估计他们所看到的线条的长度。第一组学生必须把他们估计的数值公之于众，他们要把自己估计的数值写下来，签上自己的名字，然后交给主持实验的人。第二组学生也要发表自己的看法，但他们只是在私下里把自己估计的数值写在一个写字板上，而且在任何人看到之前可以将它擦掉。第三组学生根本不用公开表达他们的看法，只要把自己估计的数值记在脑子里就行了。

通过这种方法，多奇和杰勒德巧妙地让一些学生公开发表他们的看法，一些学生私下表达他们的看法，而另一些学生则根本不用表达他们的看法。多奇和杰勒德想要知道的是，在这三组学生中，哪一组学生在得知他们的估计不正确之后，会更加坚持他们最初的判断。因此，在学生们对线条的长度做出估计之后，研究人员给出新的证据并指出他们最初的判断是错误的，而这时候他们仍有机会改变自己最初的判断。

结果很清楚，那些从来没有把自己的估计写下来的学生是最不忠实于自己最初的判断的。当新的证据被提出来，对那个从来未离开过其脑海的判断提出疑问时，这些信息极大地影响了学生，使他们轻易地放弃了自己先前认为正确的决定。与那些没有公开表达自己意见的学生相比，可以明显地看出那些把自己的判断写在写字板上的学生不太愿意去改变自己的决定。虽然他们是在匿名的情形下表达了自己的意见，但写下他们的最初判断这一行为还是令他们对那些与最初判断相矛盾的新信息产生了抵触情绪。不过多奇和杰勒德发现，那些把他们的最初决定公之于众的学生，是最不愿意改变自己立场的。公开的表态已经把他们变成了最僵化、最固执的人。

{专家解读：因此，即使是不让对方写下来，你也可以要求对方公开大声地表达自己的看法，尤其是喜欢的看法。这似乎也是女生不断地问男生是否爱她的一个本能的意识。在不断的核实中让男生自己也坚定了自己的爱情。}

这种固执甚至会在准确比一致更重要的情况下看到。在有一个实验中，6 人或者 12 人的实验陪审团要判一个很难断定的案子。如果每位陪审员必须要公开发表自己的意见而不是采用不记名投票的方式的话，那不能定案的情况会大大地增加。因为一旦陪审员们公开发表了他们的看法，他们就不愿当众改变自己的立场了。所以，在这种情况下，如果你是陪审长，你就应该采用不记名投票而不是公开投票的方式得到陪审团的意见，这样可以大大降低不能达成一致意见的风险。

多奇和杰勒德发现，我们可以利用人们更加忠实于自己的公开决定这一特点。那些专门帮助他人摆脱不良习惯的组织就充分地利用了这一点。例如，很多减肥诊所就懂得，一个人私下做出的减肥决定通常都不够坚定，当他遇到烘烤店橱窗里的诱人食品，闻到空气中飘散的烹饪时的香气，或者看到深夜电视上莎拉的广告时，他的减肥行动就坚持不下去了。所以，必须用公开的承诺把他的决定加固一下。他们的做法是要求顾客写下一个近期的减肥目标，并把这个目标拿给尽可能多的朋友、亲戚和邻居看。据很多开办诊所的人说，当别的办法都不起作用时，这个简单的方法常常都会生效。

其实，无需给这种特别的诊所付钱就可以让公开承诺发挥出它的威力。一位圣迭哥的妇女就向我将过她是怎样公开承诺最终把烟戒掉的故事。

我记得那是在听了另一个关于吸烟会致癌的科学报告之后。每当我听完这种报告之后，我都会下决心戒烟，但从来没有做到过。但这一次，我决心一定要做出点样子来。我是一个自尊心很强的人，非常在意别人对我的看法。所以我想，“也许我可以利用我的自尊心来摆脱这个该死的习惯。”于是我列出了一张名单，将我希望能够尊重我的人的名字写在上面。然后我出去买了一些空白的卡片回来。我在每张卡片的背后写道：“我向你保证我以后再也不抽烟了。”

一周之后，我给名单上的每一个人都送了一张签了名的卡片，包括我爸爸、我住在东部的哥哥、我的老板、我最好的女朋友、我的前夫。只有一个人我没有给，那就是我正在约会的男朋友。我很爱我的男朋友，特别希望他能尊重我。相信我，有两次我都想给他一张卡片，但我知道如果不能对他信守诺言的话，我简直活不下去。但是有一天，在办公室（我们在同一栋大楼里上班），我径直走到他面前，递给他一张卡片，然后一言不发地走开了。

这样斩钉截铁地把烟戒掉，是我做过的最困难的一件事。有几千次我都觉得我一定得来一根。但每当这个时候，我就会想像在我名单上的那些人，尤其是我的男朋友，会因为我不能履行自己的诺言而轻视我。这样一想我就挺住了，我再也没有抽过一口烟。

你知道，最有趣的是，这家伙真是个傻瓜。那时候，我不知道他在背后默默地支持我。但在那个时候，他帮我度过我这辈子最为艰难的时刻。现在，我不再爱他了，但我仍然很感激他，因为他挽救了我的一生。

其他的作用

书面承诺之所以有效，另一个原因就是它比那些口头承诺需要更多的努力。有确凿的证据表明，履行一个承诺所要付出的努力越多，这个承诺对许诺者的影响就越大。近在我们身边，远至遥远的原始部落，都能找到证据。例如，在非洲南部有一个名为铜迦的部落。这个部落的男孩必须要经过一个复杂的成年仪式才能成为一个真正的男子汉。像很多其他的部落一样，铜迦部落的男孩也要在经历很多痛苦之后才能迈入成年人的行列。人类学家怀廷、克拉克洪和安东尼用简洁而生动的文字描绘了这场历时三个月的磨难：当一个男孩长到 10-16 岁之间时，会

被父母送到“净化学校”去。这样的学校大概每隔四五年会办一次。在这里，他和其他年纪相仿的伙伴们要一起承受成年男子对他们的侮辱和折磨。当每个男孩奔跑着穿过两旁手执棍棒向他挥舞的人群时，成年仪式就开始了。接着他被剥光了衣服，头发也被剃了个精光。随后，他要坐在一块石头上，面对一个披着狮子皮的“狮人”，而且有人会从后面打他。当他回头去看打他的人时，“狮人”会趁机抓住他的包皮，三下五除二地把它割下来。之后，他要在“神秘院”隐居三个月。在这三个月里，只有通过了成年仪式的人才可以去看他。

在整个成年仪式中，一个男孩要经过 6 种主要考验：毒打、严寒、干渴、吃难以下咽的食物、惩罚以及死亡的威胁。随便找一个小小的借口，他就可以被部落里年长的男人派来的一个刚刚通过成年仪式的人痛打一顿；在寒冷的冬天，他不能盖被子睡觉；在整整三个月的时间里，他不能喝一滴水；食物也令人作呕，人们会将羚羊胃里消化了一半的草倒在他吃的食物上。如果他破坏了仪式中任何一条重要的规矩，马上会收到严厉的处罚。例如，有一种处罚是把小木棍放在违规者的手指之间，然后由一个力气大的人用手在他的手上使劲地捏，几乎要把他的手指折断。他对所有这一切都乖乖地顺从，因为人们告诉他，以前那些试图逃跑或者把这个秘密告诉给妇女或未成年男孩的人都被吊死了，尸体被烧成了灰。

从表面上看，这种成年仪式似乎很过分、很古怪。但仔细想想，不论是在细节上还是在原理上，它与学校兄弟会的入会仪式都没什么两样。在大学校园里每年举办的传统“地狱周”活动期间，申请加入兄弟会的人都要参加兄弟会的老成员设计的一系列旨在挑战他们的体力、心理压力以及羞耻感等方面的活动。当一周的时间结束时，只有那些成功地接受了所有这些考验的人才被接受为正式会员。虽然有时候这一番考验也会产生严重的负面后果，但大多数情况下只不过是把大家搞得精疲力竭而已。

｛专家解读：一些跨国企业在招聘员工的时候采用了类似的策略，他们通过多达十几种各种笔试、面试、小组面试等手段来提高进入公司的难度，来强化进入公司的过程的难度，从而使新员工一旦进入了该公司，忠诚度就相对较高，至少比那些很轻松就进来的员工的忠诚度高许多。这种行为就是这个原理的应用。而且通过这种严格的考察、测试进来的员工对自己企业的自豪感也会由此增加。而那些轻易就招聘来的员工，他们离开公司的时候也非常容易，内心没有建立起来什么明显的自豪感和对公司应该有的凝聚力。｝

有意思的是，“地狱周”活动的特点与原始部落成年仪式的特点极为相似。回忆一下人类学家之前总结的铜迦部落的年轻人在“神秘院”经历的 6 种主要考验。看一下报纸上的报道就

可以发现，其中的每一种考验都可以在那些以希腊字母命名的兄弟会的故意折磨人的入会仪式中找到。

原始部落的成年仪式和兄弟会的入会仪式还有另外一点也及其相似，那就是它们都经过了漫长的岁月顽强地生存下来。虽然它们屡次遭取缔或禁止，但这些残忍的活动却有着极强的生命力。殖民地政府或是大学行政部门等权力机构都曾经使用过威胁、社会压力、诉诸法律、流放、行贿、禁止等各种手段，想让这些团体将其仪式中危险和羞辱他人的成分去掉。但所有这些努力都是白斐力气。虽然在官方的密切监视之下也会有一些小小的改进，当通常都只是表面文章。一旦压力解除之后，那些在更隐秘的情况下进行的更严厉的考验便再一次浮出水面。

在一些大学里，校方试图通过采取"帮助周"，也就是一个星期的社会服务，或者干脆由校方直接控制入会仪式的方法来消除那些危险的伤害行为。但对所有这些企图，如果兄弟会没能狡猾地躲过去，他们就会明目张胆地加以抵制。例如，在南加州大学学生理查德被噎死的事件发生之后，校长发布了一项新规定，要求所有宣誓入会的仪式都要在校方审查后才能进行，而且在举行仪式时一定要有成年顾问在场。据一家全国性的杂志报道，"新规定引发了一场狂怒的暴动，以至于城市的警察和消防队都不敢踏入校园了。"

学校的其他人对此也感到无能为力，因此干脆放弃了废除"地狱周"的努力。"如果每一条证据都表明，折磨是一种普遍的人类行为方式，那么你是不可能有效地禁止它的。不允许它公开存在只能使它转入地下。你不可能禁止性交，你不可能禁止喝酒，你大概也不可能消除折磨。

究竟是什么使得折磨对这些组织来说显得如此珍贵呢？到底是什么东西会让这些团体使劲浑身解数，来逃避、破坏或反对取缔入会仪式中堕落和危险的成分的种种努力呢？有些人认为，这些组织的成员大都是一些在心理上和社会生活方面不正常的人，他们有一种畸形的心理，想看到他人受到羞辱和伤害。但是事实却不支持这一观点。例如，对兄弟会成员的个性所做的一项研究表明，如果说他们与其他的大学生有什么差别的话，那就是他们在心理适应性方面还要稍微健康一点。而且兄弟会向来是以积极参与对社会有益的活动而著称的。但是，他们却不愿意用这种活动来取代他们的入会仪式。华盛顿大学所做的一项调查发现，在被调查的兄弟会

分会中，绝大部分都有类似于“帮助周”的传统，但这种社区服务活动都是“地狱周”之外的一项活动。只有一个兄弟会的这种活动与入会仪式有直接的关系。

所以到头来，那些折磨人的元凶都是一些心理上很稳定、对社会也很负责任的正常人。只是在一个特定的时候，他们才和一群类似的人一起，偏离了自己的生活轨道，变成了很残暴的人－－这就是当他们的团体接收新成员的时候。那这样看来，入会仪式才是罪魁祸首。入会仪式之所以如此残酷，里面一定有一种对其团体生死攸关的东西。也就是说，这种折磨中存在着一种这些团体要奋力维持的功能。那它到底是什么呢？

我个人的观点是，答案就存在于 1959 年发表的一项研究结果中。除社会心理学界以外，这项研究鲜为人知。两位年轻的研究员决定要验证一下他们的一个观察：与不费吹灰之力就能得到的那些东西相比，人们更加珍惜那些来之不易的东西。其实验的巧妙之处就在于，他们选择了入会仪式作为验证这个假设的最佳场所。他们发现，那些经历了非常难堪的一幕才得以参加一个性讨论会的女大学生们，往往会认为自己参加的这个讨论会以及所进行的讨论很有价值，尽管事先已经告诉过讨论会的其他成员尽可能地将讨论会搞得“毫无价值也毫无趣味”。另外一些只要经过一个简单程序就加入讨论会或没有经过任何手续就加入讨论会的学生，他们对自己新加入的这个“毫无价值”的团体的评价就明显差多了。而另一个研究表明,当学生们要经历身体上痛苦而不是面子上的难堪才能加入一个团体时，他们对这个团体的评价往往会更高。一个女学生在加入一个团体时遭到电击的次数越多。她就越会让自己相信这个团体的成员都非常聪明有趣,而它举办的活动也非常有吸引力。

{专家解读：甚至一些传销组织也在利用这个原理，他们给受诱惑误入其中的大学生一些考验、一些艰苦的事情，这些大学生反而热衷于其中，认为是自我锻炼，从而更加陷入这种传销组织中而不能自拔。有得学生就说，凌晨起床在菜市场还没有看门之前捡拾前一天地上的破烂菜叶以及腐烂的蔬菜是一种对意志力的考验和锻炼，也因此，他们认为这样的组织是从现实中为他们好，从而被这些传销组织牢牢地控制着。}

这样一来，那些入会仪式中的折磨、劳顿、甚至是毒打终于开始显得有点道理了。铜迦部落那个眼含泪水看着自己 10 岁儿子在“神秘院”冰冷的地上被冻得瑟瑟发抖的父亲；在“地狱周”中一边鞭挞自己兄弟会的小兄弟，一边不时地爆发出神经质笑声的二年级学生，他们都不是丧心病狂的人，他们是为了群体的生存才这样做的。虽然听起来有些荒谬，但这种行为却

能让未来的成员觉得这个团体更有价值、更有吸引力。

只要人们仍然珍惜并且相信他们努力奋斗得到的东西，这些团体就会继续采用这种既费力又麻烦的入会仪式。那些经历了这些仪式才成为会员的人所具有的忠贞不渝的态度和献身精神，会极大地增强团体的凝聚力和生存能力。实际上，一项针对 54 个部落的文化所做的研究发现，那些有着最富戏剧性也最严格的成年仪式的部落正是那些最稳固的部落。而严格的入会仪式会显著地加强新成员对团体的献身精神，所以这些团体不顾一切地反对那些旨在消除他们未来优势和力量的举措就不足为奇了。

军事团体和组织也同样热衷于采用这种做法。陆海空三军“新兵训练营”采用的各种手段素以痛苦著称。小说家威廉曾是一名海军陆战队员，他将自己的亲身经历用文字记录下来。而他的记录无需任何改动就能用来描述铜迦部落的成年仪式：“我们日复一日地在烈日下进行严酷的训练，身体和心理极度透支，训练长官经常随意侮辱并虐待我们。所有关禁闭以及令人胆战心惊的侮辱使位于匡提科及帕里斯岛上的海军陆站队基地成为当今自由世界与二战集中营最为接近的地方。”但在他的记录中，不仅列举了“训练恶梦”的痛苦，还认可了训练得到的预期成果：“在我所人事的前海军陆战队队员中，不论他的精神寄托或政治立场是什么，在经历了这段同甘共苦的日子后，没有一个人不认为那些训练是一个大熔炉，经过这个大熔炉的洗礼，他们都变成了更坚韧、更勇敢、更经得起风浪的人。”

但我们为什么要相信威廉，一个作家对这种事情的描述呢？毕竟对一个专业作家来说，事实与虚构之间的界限是很模糊的。事实上，当他宣称他经历的地狱般的军事训练不仅很成功，而且还达到了预期的目的，也就是在饱受痛苦折磨的人中形成了一种友爱和引以为豪的感觉时，我们为什么要相信他呢？至少有一个原因可以让我们接受他的这种说法。这个原因源于一个真实的例子－－西点军校学生约翰的经历。他于 1988 年被西点军校陆军军官学校开除，因为他被控受高年级同学指使侮辱新生。所有西点军校的新生都要受到高年级学生的任意侮辱，这是西点军校的一个传统，以保证新生承受得起西点军校的严酷训练。爱德华兹之所以被开除，并不是因为他不能忍受学校的繁文缛节，在 1000 多名学生中他的成绩名列前茅。他被开除，也不是因为他对待新生的方式残忍。他的过错就在与，他没有让新生受到那些他认为是“荒谬的、毫无人性”的待遇。我们再一次看到，对于一个要建立一种持久的凝聚力和卓著感的团队来说，

他们是不会轻易放弃加入过程中的艰辛的。因为这种艰辛会形成一个优势，激励那些不愿接受残酷考验的人。

{专家解读：真理竟然是以如此惨烈的形式让我们不得不接受的。既然人类社会真的就是这样，那么，谁用到谁就会实现自己的目的。于是，有效地应用总比激烈地讨论要有意义。}

内心的选择

不论是 C 国人改造战俘的过程，还是大学兄弟会的入会仪式，对这些现象的研究都为我们了解“承诺”这一行为提供了非常有价值的信息。显然，当一个承诺具有主动性、公开性并且需要付出更多的努力才能做到时，它更容易改变一个人的自我形象和未来行为。但有效承诺，必须还要具备另外一个特征，它的重要性超过前三个特征的总和。为了解这个特征是什么，我们先要搞清楚 C 国战俘营的改造行为以及兄弟会入会行为中的两个令人迷惑不解的现象。

第一个现象是，为什么兄弟会不同意将社区服务作为其入会仪式的一部分。记得有一项调查表明，社区服务虽然是兄弟会经常举办的活动，但它几乎总是与接受新会员的活动分开的。这是为什么呢？如果付出的努力做出的承诺才是兄弟会的入会仪式所追求的目标，他们当然可以在入会仪式中加进一些令人厌恶而且相当辛苦的社区服务活动了。这种费力又不讨人喜欢的活真是太多了，如修缮一座又老又旧的房子,清扫精神健康中心的院子，或是去医院帮病人倒便盆等等。更何况，这种社区服务活动还可以大大改善兄弟会因“地狱周”活动给公众和媒体留下的不良印象。有一项调查表明，每有一篇对“地狱周”的正面报导，就会有 5 篇对它的负面报导。所以，仅仅是从公共关系的角度考虑，兄弟会也应该把社区服务纳入他们的入会仪式，但他们并没有这样做。

为了解开第二个谜团，我们需要再回到 AB 国交战中的 C 国战俘营以及他们定期为 A 国战俘举行的政治征文比赛中去。C 国人当然希望参赛的人越多越好，因为这样才会有更多的人写出他们想要的文章。如果他们的目的就是想要吸引更多人的参加，那他们为什么不把奖品弄得更有吸引力一点呢？除了几根上好的香烟或是一点新鲜水果之外，就再也没有什么别的东西了。尽管在当时这些东西也很珍贵，但他们还是可以设一些更大的奖项，如暖和的衣服、优先寄信

的权力、更多的活动自由，这些都可以让 C 国人提高参赛者的数量。但是，他们却没有选择那些更大、更让人动心的奖品，而是选择了小一些的奖品。

虽然这两件事情的背景截然不同，但它们应用的心理学的原理却是相同的。他们希望这些人能对自己的行为负责，不让他们有任何借口，也不让他们有别的出路。仅仅让这些人做出承诺还不够，还要让他们从内心深处对这个承诺负起责任来。

正如社会科学家们所发现的，当我们在没有外界压力的情况下做出选择时，便会发自内心地要对这个选择负责。而一份大奖正是一种来自外界的压力。它虽然能够让我们采取某种行为，却不能让我们从内心深处为这个行为负责。因此，我们不会觉得自己做出了承诺。一个巨大的威胁也是如此，虽然它能使我们立即就范，但却不可能让我们做出长期的承诺。

这个发现对儿童教育有着重要的意义。当我们想要孩子们真正相信一件事情时，我们不应该去贿赂或威胁他们。因为，虽然威胁或贿赂这样的外界压力可能会让孩子们暂时顺从我们的意愿，但如果我们想让孩子们相信他们的做法是对的，想让他们当我们不在场时仍能这么做，那我们就得想办法让他们从内心深处对这个行为负责。乔纳森•弗雷德曼所做的一个实验给了我们这方面的启示。

弗雷德曼想要看看他能否阻止一些二～四年纪的小男孩玩一个诱人的玩具，只因为 6 周以前他告诉他们玩这个玩具是不对的。任何一个对 7-9 岁的小男孩有所了解的人都知道这件事情的难度，但弗雷德曼却有他自己的打算。如果他能够先让这些小男孩相信玩这个玩具是错误的，那么在这种信念的支持下，或许在以后相当长的一段时间内他们都不会再碰这个玩具。但最困难的问题就在于，如何让那些小男孩相信玩这个非常昂贵的、用电池来控制的机器人玩具是不对的。

弗雷德曼知道，要让一个小男孩暂时顺从是容易的。他所要做的就是威胁孩子们说，只要玩这个玩具的孩子被抓住，都将受到严厉的处罚。弗雷德曼认为，只要他站在一旁，做出随处准备处罚别人的样子，几乎没有几个孩子会去冒这个险。结果确实如此。他给一个小男孩看了 5 个玩具，并警告他说：“你不能玩这个机器人，因为它是不对的。如果你敢玩这个机器人，

我会很生气，而且会好好教训你一顿。”然后就离开了房间。在离开的这几分钟里，一直有人透过一面单向玻璃密切观察这个小男孩。弗雷德曼对 22 个小男孩采用了这种威胁的手段，其中 21 个孩子在他走了之后都没有碰过那个机器人玩具。

当这些小男孩觉得自己会被抓住而且会受到惩罚，这种威胁是会很有效的，这一点弗雷德曼早就料到了。他真正感兴趣的是，过一段时间之后，当他不在他们身边的时候，他的威胁时候还能对孩子们的行为起作用。为了摸清真实的情况，6 个星期之后，他派了一名年轻妇女回到小男孩们就读的那所学校，把那些小男孩们一个一个地从教室里叫出来参加一个实验。她没有提到自己跟弗雷德曼的关系，只是带着每个小男孩回到了那个放有 5 个玩具的房间，要他做一个画画的实验。当她给实验打分的时候，她告诉小男孩说他可以玩房间里的任何一个玩具。当然，几乎每一个小男孩都玩了玩具。但有趣的是，在所有那些玩了玩具的小男孩中，有 77%的人都玩了那个之前不允许玩的机器人玩具。弗雷德曼严厉的威胁虽然在 6 个星期前十分有效，但在这时候，当他不再能回来施加惩罚时，几乎完全失去了作用。

但弗雷德曼的实验没有到此结束，他又对第二组小男孩重做了这个实验，但这一次的步骤与上一次略有不同。一开始他也给这些小男孩看了 5 个玩具，而且也警告他们当他暂时离开房间时不要玩那个机器人，因为“玩那个机器人是不对的”。但这一次，弗雷德曼没有采用威胁手段吓唬孩子们顺从他的命令。他什么也没做就离开了房间，然后从一面单向玻璃来观察他的禁令是不是有效。结果与另外那组一样，在弗雷德曼离开房间的段时间内，22 个小男孩中只有一个人动了那个机器人。

6 个星期之后，当他们又有机会玩这些玩具，而弗雷德曼不在场时，这两组人的差别就显示出来了。在那组没有受到严厉威胁的小男孩中，奇迹发生了：当他们可以自由自在地玩任何一个玩具时，大多数人都没有动那个机器人玩具，尽管这个机器人玩具是 5 个玩具中最有吸引力的一个。当第二组的小男孩们玩这些玩具时，只有 33%的人选择了机器人。

由此看来，在两组男孩身上都发生了戏剧性的事情。对第一组小孩来说，就是他们从弗雷德曼那里听到的、玩那个机器人玩具是不对的并要受到惩罚的严厉威胁。最初，当他们处在弗雷德曼的监督之下时，这个威胁相当有效；然而，当后来弗雷德曼不能在场监督他们时，这个

威胁就失去了效力，而他的规定也就被孩子们忽视了。显然，这个威胁并没有让这些小男孩觉得玩这个机器人是错误的，而只是让他们觉得玩这个玩具是不明智的，因为他们有可能被抓住并受到惩罚。

对另外一组男孩来说，戏剧性的事情并不是发生在外界，而是发生在他们的内心。弗雷德曼也告诉他们玩这个机器人是不对的，但如果他们不遵守他的命令，也不会受到什么惩罚。这种做法产生出两个重要的结果：第一，弗雷德曼不含威胁的规定足以让这些小男孩在弗雷德曼暂时离开时也不玩这个机器人；第二，这些小男孩对在那段时间内做出的不玩那个机器人的选择承担起责任。他们断定自己之所以没有玩那个机器人，是因为他们不想玩，因为即使玩了那个玩具也不会受到什么严厉的惩罚。因此，几星期之后，当弗雷德曼不在场的时候，他们还是没有碰这个机器人，因为他们的内心已经发生了某种变化，他们已经相信自己不想玩这个玩具了。

那些要养育孩子的大人们可以从弗雷德曼的实验得到一些启示。假设有一对夫妇希望他们的女儿将“撒谎是不对的”这一点铭记在心。当父母在场或者小女孩觉得自己撒谎会被揭穿时，一个很明确也很严厉的威胁（“宝贝，撒谎是坏孩子。所以如果我发现你说谎，我会把你的舌头割掉。”）通常会很有效。但这样做却无法得到她不想说谎是因为她自己相信说谎是不好的行为。为达到这个目标，我们需要采用一个更巧妙的方法。我们要先讲出一个理由，这个理由既要有足够的说服力让她在大多数时候都保持诚实，又不能强大到成为她保持诚实的最终原因。这是一件很棘手的事情，因为这个恰到好处的理由到底是什么也因人而异。对一个小女孩来说，一个简单的要求可能就够了（“撒谎是很坏的，小宝贝，所以我希望你不要说谎。”）；但对另一个小孩来说，也许有必要加强一下（“……因为如果你撒谎的话，我会很失望的。”）；对第三个小孩来说，也许还要加上一个温和的警告（“……恐怕我不得不做出我不想做的事情的。”）。聪明的父母知道什么样的理由会对他们的孩子起作用。这里的关键就是，这个理由既要能够让孩子们按照父母的要求去做，又要能够让他们对自己的行为负责。因为，它包含的可觉察的外部压力越少，它的效果也就越好。对做父母的人来说，挑选一个恰如其分的理由可不是一件容易的事情，但这个努力是会有回报的。这个理由很可能就是短暂顺从和长期承诺之间的分界线。

由于我们上面提到的几个原因，让人顺从的行家们极其热爱那些能够让我们内心发生变化

的承诺。首先，这种内心的变化并不是仅发生于最初的那个环境，在很多相关的环境中也会发生。其次，这种内心的改变是持久的。因此，一个人一旦在别人的引导下采取了能够改变自我形象的某种行为，比如说觉得自己变成了一个关心公益事业的人，那么他很可能在需要他顺从的其他一些情形中也表现出自己的公益精神。而且他会将这种热心公益活动的行为一直保持下去，只要他的新形象还没有改变。

{专家解读：销售基本上可以被当做是一个说服他人的行业，还有就是人力资源也是这样的一个行业。因此，我们认为，《影响力》这本书应该是喜欢、善于、不得不与人打交道的人的一本必读图书。当然，它应该是从事销售的人最重要的第一本必读图书。}

这种可以引起内心变化的承诺还有另外一个有趣的特征，即这种内心的变化会“长出自己的腿来”。也就是说，那些以说服他人为职业的人的不必花费心血来强化这种内心的变化。保持一致的压力会帮他们做到这一点，比如说，当一个人将自己看成是一名富于公益精神的公民时，他就会自然而然地从一个角度来看问题。他会说服自己投身公益活动才是一种正确的生活方式；他会开始关注以前不曾注意过的与社区服务有关的事情；他会花时间去听以前从未听过的支持公益行为的辩论，而且觉得这些论点比过去更有说服力。总而言之，因为要与自己的信念保持一致，他会说服自己关心公益事业的选择是正确的。而这个用其他原因来证明承诺的正确性的过程之所以重要，就在于其他这些原因是一些新发现的原因。因此，即使当初哪个让他变得关心公益事业的原因已不复存在了，这些新发现的原因也足以支持他的信念，使他依然相信自己的行为是正确的。

对那种为说服他人而不择手段的人来说，上述特点对他们来说是十分有利的。因为我们搭起新的支柱来巩固我们自己所做出的承诺。那些想盘剥我们的人可以先抛给我们一个诱饵，使我们做出某种选择，然后，当我们做出决策之后，再把他的诱饵拿走。因为他知道，我们的选择可能已经站在它新长出来的腿上了。汽车经销商经常试图从这个过程中获利，他们采用的是一种他们称之为“虚报低价”的诡计。我第一次看他们玩这种把戏还是我在本地的一家雪弗莱汽车经销商处假扮销售实习生的时候。在接受了一个星期的基本培训之后，他们允许我观察正式的销售员是怎么卖车的。他们采用的一种方法立刻引起了我的注意，那就是向顾客虚报低价。

有时候，他们会给一些顾客开出一个比竞争对手的价格低 400 块的好价钱。其实，他们给

出这个价格并不是出于真心的。事实上，他们从来就没有打算过要以这个价钱成交。他们给出这个价格的唯一目的，就是让潜在顾客做出从他们这里买车的决定。一旦顾客做出了这个决定，销售员便会采取一系列的行动来让顾客产生对这辆车的承诺感———填一大堆的表格，考虑各种各样的贷款条款。有时候，销售员还会鼓励顾客在签合同之前试开一天，以便对这辆车有更真切的感受，而且还可以给邻居和同事们看看。这些销售员很清楚，在这一段时间里，这些顾客们会下意识地找出一大堆理由来支持自己所做出的选择。

接着，意想不到的事情发生了。有时候是发现了计算过程中的一个“错误”———可能是销售员忘了加上空调机的钱了。如果买主还想要空调的话，那必须要把这 400 块钱加上去。为了不让顾客起疑心，有些汽车经销商让负债贷款的银行发现这个错误。有时候则是在最后一分钟老板不同意做这笔生意，因为“这样做就赔本了”。只要再加上 400 块钱，顾客就可以把这辆车开走。400 块钱在一笔好几千块的交易中并不会显得太过分，更何况销售员还会强调，就算加上了 400 块钱，价格仍与竞争对手的一样。而且“这是你自己选中的车，对不对？”

另外一种虚报低价的方法更加阴险。当顾客以旧车来交换新车使，销售员故意高估旧车的价钱，让顾客觉得车行对旧车的估价很慷慨，因此马上决定在这里买车。但等到签合同的时候，旧车部的经理却说销售员把旧车的价钱高估了 400 块，他要把这个价钱降低到实际水平，要与蓝皮书上数字相一致。而顾客觉得降低以后的价钱也算合理，于是就答应了。有时候甚至还会因为自己想占便宜而觉得有点内疚。又一次，我就亲眼看见一位妇女不安地向一个用这种方法对付她的销售员道歉———当时她正在签那份可以给那个销售员带来一大笔佣金的购车合同。销售员看上去像是受到了伤害，但他还是努力给出了一个谅解的微笑。

{专家解读：同样的例子在中国也有发生，不仅发生在汽车上，而且发生在短信欺诈中。当手机用户受到第一次诱惑，交付了 50 元钱以后，交付后面更多的钱的可能性顿时大了许多倍。因为他们交第一次钱的时候对自己有一个承诺，交钱就可以得到东西，一旦对方说钱不够，要继续交的时候，他们为了符合自己的第一次承诺，因而非常轻易地就交付第二笔钱。}

不管采用哪一种虚报低价的方式，事情发生的顺序都是一样的：先给出一个很有诱惑力的价钱，让顾客做出买车的决定；接着，在顾客做出决定之后，但还没有最后成交之前，最初给出的那个诱惑却被巧妙地拿掉了。在这种情况下，顾客们还会购买这辆车似乎是一件让人难以相信的事情，但这个办法却屡试不爽。当然，它并不是对每一个顾客都有效，但它却有效到几

乎每一家车行都把它当做一个主要的销售手段。汽车经销商已经意识到，个人承诺有能力建立起它自己的支持系统，而这套支持系统会为这个承诺提供一套新的理论依据。正是由于这些理论依据为这个承诺提供了很多坚强有力的支柱，因此，即使汽车经销商挪走了最初支持这个承诺的那一支柱，这个承诺也不会坍塌。所以，就算顾客吃了一点亏，他们也不会介意，甚至还会很高兴，因为还有那么多的理由支持自己的选择呢。他们从来没有意识到，如果没有最初的那个承诺，那这些额外的理由可能永远都不会出现。

“虚报低价”策略给我们印象最深的一点，就是它竟然能让那些做出愚蠢选择的人对自己的选择洋洋自得。也正因为如此，那些本来就没什么好的选择可以提供给我们的人才对这个策略特别感兴趣。在生意场上、社交场合或是人际关系中，我们都可以发现使用这种策略的人。例如，我的邻居蒂姆就是深谙此道的人。前面我们已经提到过，他曾经靠着保证改变自己的生活方式，来让女朋友莎拉取消了与另一个人即将举行的婚礼，重新回到了他的身边。自从莎拉做出这个决定之后，她对蒂姆更加死心塌地了，即便蒂姆从来没履行过自己的诺言。用她的话说，她在蒂姆身上看到了很多她过去从未发现的优点。

我当然知道莎拉是“虚报低价”策略的牺牲品。就像我在车行看到的顾客被“给你然后又拿走”的策略所欺骗一样，莎拉也上了蒂姆的当。蒂姆还是过去的蒂姆，但由于莎拉在他身上发现（或者说创造）了不少的优点，所以她对现在的情形非常满意，尽管在她做出这个巨大承诺之前根本就不能接受这一切。她这个选择蒂姆的决定，可观地看是很不明智的，但它却衍生出自己的支持系统，而且看起来真的使莎拉感到高兴。我从来没有对莎拉讲过“虚报低价”的策略。我之所以保持沉默，并不是觉得不明真相对她更好。我一贯认为多掌握一些信息总比少掌握一些信息要强。我之所以没有告诉她，是因为如果我敢说一个字，我保证她一定会恨我一辈子。

本书谈到的所有让人顺从的技巧既可以用来做好事，也可以用来做坏事，这完全取决于使用者的动机是什么。因此，如果我们听说“虚报低价”策略除了用来卖车，或是与旧日情人恢复关系之外，还可以用来做对社会有益的事情时，我们也不必大惊小怪。举例来说，在依阿华州进行的一项研究就表明，“虚报低价”策略可以使居民节约能源。这项研究是由迈克尔·帕拉克博士主持的。在冬天来临之际，当一些依阿华州的居民开始用天然气取暖时，有一个人上

门来拜访他们。这个人告诉他们一些节约能源的小窍门，并叮嘱他们以后要注意节约能源。虽然他们都答应愿意这样做，但是当研究人员在一个月之后以及冬天结束时检查这些住户的用气记录时，却发现他们的用量一点也没有减少，因为他们用掉的天然气与那些从未与研究小组接触过的邻居相比并没有明显的差别。看来仅有良好的愿望以及一些节能的知识，并不足以改变人们的生活习惯。

{专家解读：技巧是中立的，如同刀是中立的。如果有人用刀来伤人，那么刀就是凶器；如果用来切菜，那么它就是工具。在阅读过《影响力》一书的一些读者中，读后的第一个反应就是知道如何保护自己了。我们认为，这还不是作者做期望的结果，作者最期望的应该是作者自己也可以有效的应用原理来为自己服务，而不是简单地只知道防御。最好的防御就是进攻。学习方法，掌握原理，用在实际生活中取得如愿的各种结果就不是难事。}

在这个研究项目开始之前，帕拉克博士和他的研究小组就已经意识到要改变人们长期养成的用气习惯还需要更多的东西，所以他们在另一组天然气使用者身上试着采用一种稍微不同的方法。他们也派了一个人去走访这些居民，告诉他们一些节约能源的方法，并要他们注意节约能源。但是，来访者还给这些家庭提供了一样额外的东西：他会将那些答应节约能源的居民的名字公布在报纸上，以表彰他们富于公益精神、注意节约能源的行为。这一招取得了立竿见影的小国。一个月一后，当能源公司检查他们的天然气用量表时，发现这一组居民平均每家节约了 422 立方英尺的天然气。由此看来，有可能让名字登在报纸上是这些居民在一个月内努力节约能源的动力。

{专家解读：这个具体的做法实在是应该应用在政府要求大众节约用水、节约用电的工作中，而不是简单地张贴节约用水、节约用电的宣传画就可以解决问题这种简单的方式。}

接着意外发生了。研究人员拿走了这些人节约能源的最初诱因。每一个被承诺名字会见报的家庭都收到了一封信，告诉他们名字已经不可能见报了。

当冬天结束的时候，研究小组分析了这封信对这些家庭使用天然气情况的影响。在得知名字不可能见报之后，他们是不是又恢复了从前大手大脚的习惯呢？完全没有。在接下来的寒冷的月份里，这些家庭节约能源比他们以为名字会见报的时候还要多。从百分比来看，在第一个月里，由于期待能得到报纸的表扬，他们的用气量减少了 12.2%。但是在收到那封名字不能见报的信之后，他们的用气量并没有反弹到以前的水平，相反，他们的用气量减少了 15.5%。

虽然我们不可能完全搞清楚这到底是怎么一回事，但有一种说法却可以对他们这种坚持不懈地节约能源的行为作出解释。这些人在名字见报这个“虚报低价”策略的引导下，做出了节约能源的承诺。而承诺一旦做出，就开始形成自己的支持系统：这些居民开始养成新的使用习惯，开始为自己富于公益精神的努力而感到骄傲，开始说服自己减少美国对外国能源的依赖是一件生死攸关的大事，开始意识到账单上节省的开支并为此感到高兴，开始为自己的自我克制能力感到自豪。最重要的是，他们开始把自己看成是具有节约能源意识的居民。由于有这么多新的原因来为他们节约能源的行为提供依据，毫不奇怪，即使当名字见报的最初原因被一脚踢开之后，他们仍然能够坚定地履行自己的诺言。

但令人奇怪的是，在得知名字见报已经不可能之后，这些家庭不仅仅是维持了以前的节约能源的水平，而且更上一层楼，节约了更多的能源。对此有很多种解释，但我更偏爱一下这种说法：从某种意义上说，得到报纸公开表扬会妨碍这些家庭把他们的行为完全归功于节约能源上。在所有支持他们节约能源的理由中，登报表扬是唯一一个来自外部的因素。它不能让这些人认为自己节约用气是因为自己真正相信这件事。所以当那封取消登报表扬的信寄来一后，就铲除了阻碍他们成为关心公共利益和能源问题的公民的唯一障碍。这个无条件的、全新的自我形象又推动他们在节约能源上达到了一个新的高度。不论这种解释正确与否，帕拉克博士重复做过的另一个研究表明，虚报低价的隐性利益不是侥幸得来的。

这个实验是在夏天当依阿华州的居民开始使用空调后进行的。与没有答应名字会见报或者根本没有联系过的家庭相比，那些被承诺其名字将会见报的家庭 7 月份的用电量减少了 27.8%。7 月底，后一组居民收到一封信，告诉他们名字已经不可能见报了。在得知这个消息之后，他们的用电量并没有恢复到以前的水平，反而将 8 月份的用电量减少了 41.6%。就像莎拉一样，最初的诱惑使他们对自己的选择做出了承诺。当最初的诱惑被拿走之后，他们反而更加信守自己的承诺了。

怎样保护自己

或许，大家经常听到人们引用爱默生的一句名言："保持一致是思想混乱的怪物。"但我很奇怪他为什么会这么说。看看我们周围的一切，显然与爱默生的说法相反。保持一致是有逻辑性、有超强智力的特征。而缺乏这种特征的人会被认为是心不在焉或能力有限。那么究竟是什么让爱默生这位伟大的思想家将保持一致的特征说成是固执己见呢？我对此很感兴趣，于是就去查阅他的随笔《自信》，想看看他到底是怎么说的。结果发现，问题并不是出在爱默生的身上，而是在这句话的流行版本上。实际上，他是这么写的："保持愚蠢的一致是思想混乱的怪物。"但不知什么原因，"愚蠢"这个重要的区别被漏掉了，时间将原来那个意思完全不同的正确版本侵蚀掉了。而如果我们仔细检查这个问题，就会发现我们这么做真是愚蠢了。

然而，我们真的不应该将那个重要的区别丢掉，因为据我所知，它是唯一能有效抵抗承诺额一致原理的巨大威力的武器。虽然保持一致在多数情况时候都能起到良好的、甚至是重要的作用，但我们还是要避免愚蠢地、顽固地保持一致的行为，也就是爱默生所说的那种自动地、不假思索地保持一致的倾向。我们必须警惕这种倾向，因为它使我们很容易暴露在那些想利用我们这种行为来获利的人的面前。

但是，由于机械地保持一致在很多时候都不失为一种既方便又实用的行为方式，所以我们也不能毫不犹豫地把它从我们的生活中摒弃掉。如果我们这样做的话，后果将不堪设想。如果在做每一件事情之前，我们都不再借鉴过去的行为和想法，而是仔细考虑这一行为的价值和意义，那我们永远都没有时间去完成任何有意义的事情。因此，经管机械地保持一致非常危险，但我们仍然需要这样做。逃脱这种困境的唯一办法，就是要认清楚什么时候这种一致会让我们做出错误的选择。起始，当这种情况发生时，有两种不同的信号可以提醒我们。对不同的信号，我们身体的不同部位会做出相应的反应。

{专家解读：意义是说，既然保持一致是人类的天性，那么我们可能没有必要去克服这个习惯，而是应该努力识别什么时候应该先分析以后再决定是否保持一致，或者什么情况下就不用保持一致了。}

第一类信号很容易分辨出来。当我们意识到自己落入了某种圈套，不得不做出自己不想做的事情是，我们的肠胃会做出反应。这种经验我有过上百次，但印象最深的一次发生在一个夏日的晚上，那时候我还没有开始研究那些让人顺从的策略。那一天有人来按我家的门铃，我打开门，看到一位非常漂亮的年轻女子站在门外。她穿着短裤和暴露很多的背心，当然我也注意

到她手里还拿着写字板。她问我是否愿意参加一项调查，而我急于想给她留下一个好印象，因此就满口答应了。我必须承认，为了使自己的形象在她眼里显得更加美好,在和她谈话的时候,我有时候不惜夸大了一些事实。下面就是我们谈话的内容：

漂亮女子：您好。我在就城市居民的娱乐习惯做一个调查。您能不能回答我几个问题？

西熬迪尼：没问题，请进。

漂亮女子：谢谢，我坐这儿吧。请问您每星期出去吃几次饭？

西奥迪尼：大概三次吧，也许是四次。实际上我是想出去吃的时候就出去吃，我喜欢好的饭馆。

漂亮女子：这样真好。那您用餐的时候会点酒喝吗？

西奥迪尼：如果有进口酒的话我会要的。

漂亮女子：我知道了。那么电影呢？您经常去看电影吗？

西奥迪尼：电影吗？我对好电影可是百看不厌的。我特别喜欢在银幕下方打着字幕、很精致、很深奥的那种电影。你呢？你喜欢看电影吗？

漂亮女子：嗯……，我也喜欢。还是让我们继续我们的调查吧。您经常听音乐会吗？

西奥迪尼：当然。大部分的时候是去听交响乐，但我也喜欢品位高的流行乐。

漂亮女子（飞快地做着记录）：太好了！最后一个问题。您喜欢那些巡回演出的剧团或芭蕾舞团吗？当他们来我们这里表演时，您会去看吗？

西奥迪尼：噢，芭蕾舞－－那么流畅的动作，那么优美的姿态－－我太热爱芭蕾舞了。您可以写下我热爱芭蕾舞。制药有机会我一定会去看的。

漂亮女子：好，让我再查一查我的记录，西奥迪尼先生。

西奥迪尼：实际上是西奥迪尼博士，但这样显得太正式，你就叫我鲍勃好了。

漂亮女子：好的，鲍勃。根据您提供的信息，我可以很高兴地告诉您，如果您加入“美国俱乐部”，每年可以给您节省 1200 块钱。只要交一点会员费，您就可以在刚才提到的大部分活动中得到优惠。像您这样有这么活跃的社交生活的人是一定不想错过这么好的机会的。

西奥迪尼（像一只落入陷阱的老鼠）：我……呃……我想大概是吧。

我至今还清楚地记得当我结结巴巴地赞同她的意见时，我的胃发生痉挛的感觉。这是一个清晰的信号：“嘿，你被耍了！”但我不知道该怎么办。我的困境是我自己造成的。拒绝她的提议意味着我要面对几种令人不快的选择。如果说我其实并不是自己刚才描述的那种活跃人物，就等于承认我说了谎；但如果仅仅是拒绝她，又会显得像个傻瓜，因为我居然不想节省这 1200 块钱。结果，尽管我知道我中计了（我被自己说的话套进去了），我还是买下了那一整套娱乐计

划。

｛专家解读：在《用脑拿订单》一书的第 3 章中，惠佳销售手表的例子，完全吻合作者提供的精彩的例子。我们在文后完整地呈现给大家。｝

但我再也不会做这样的蠢事了。现在我会仔细倾听自己肠胃发出的信号，而且还找到了一个办法，来对付那些一致性原理来算计我的人，即直言不讳地告诉他们我知道他们在干什么。这一招特别管用。一旦我的胃告诉我自己就要成为一个傻瓜－－－因为我答应他们的请求仅仅是因为我想与先前被引诱着做出的承诺保持一致－－－我就把这一点明明白白地告诉他们。我并不想否认保持一致的重要性，只要想指出愚蠢地保持一致的荒谬。而不管那个提出请示的人是羞愧地离开还是困惑地撤退，我都感到很满意。我赢了，而那个想要盘剥我的人输了。

有时候，我会想像如果几年前那个漂亮的年轻女子今天再来试着卖给我一个娱乐俱乐部的会员资格的话，那将会是怎样一番情景呢。我都已经想好了，除了结尾略有不同之外，整个谈话和过去一模一样：

漂亮女子：……像您这样有这么活跃的社交生活的人是一定不想错过这么好的机会的。

西奥迪尼（信心十足地）：那你就错了。你看，我已经看出来这是怎么一回事了。我知道你所谓的调查，只是一个引诱人们告诉你他们经常外出参加各种社交活动的圈套。在这种情况下人们言过其实也是很自然的。而且我也知道，你的老板派你来做这份工作是因为你长得漂亮，他让你穿得少一点、暴露一点是因为漂亮的、穿得少的女孩更容易让男人们吹嘘自己是时髦人物，他们这样做是为了给你留下更深刻的印象。而我对你的娱乐俱乐部根本不感兴趣。因为爱默生说过：保持愚蠢的一致是思想混乱的怪物。

漂亮女子：什么？

西奥迪尼（信心十足地）：我在你所谓的调查中所说的话并不会影响我的决策。我不能让自己陷入那种做出承诺然后又保持一致的机械反应中去，因为我知道那样做是错的。“咔哒，哗”那一套对我不起作用。

漂亮女子：什么？

西奥迪尼：对吧，让我这样跟你讲吧：第一，只有傻瓜才会花钱买自己不想要的东西；第二，据可靠消息透露，即我的肠胃发出信号，我就知道我不想要你的娱乐计划；第三，因此，如果你还以为我会买你的娱乐计划，那你可能还在相信“牙齿仙子”的故事。我敢肯定，像你这么

聪明的人应该知道我在说什么。
漂亮女子（像一只落入陷阱的年轻漂亮的老鼠）：我……呃……我想大概是吧。

胃并不是一个感觉特别敏感的器官，只有当它明显地感觉到我们要上当受骗时，它才会捕捉到这个信息并将它传达给我们。而在其它时候，当它并不清楚我们是否遭人算计时，我们的胃不会有什么反应。在这种情况下，我们就得从其它地方去发觉线索。我的邻居莎拉的情况就是一个很好的例子。作为对蒂姆的郑重承诺，她取消了与别人结婚的计划。而这个承诺衍生出自己的支持系统，以至于即使支持这个承诺的最初理由已不复存在，她仍与这个承诺保持着和谐一致的关系。她用一套新的理由让自己相信她的所作所为是正确的，所以她仍然和蒂姆在一起。不难看出，为什么莎拉的胃不会痉挛，因为只有在我们做错事的时候，胃才会向我们发出警告。而莎拉并不觉得自己做错了什么。在她的心目中，她的选择是正确的，而她的所作所为是与她的选择相一致的。

其实莎拉身上的某个部位知道她的选择是个错误，而且知道她目前的生活状况是愚蠢地保持一致的结果。我们不能肯定这个部位到底在哪里，但我们的语言已经给它取了一个名字：心灵深处。从定义上来看，这是一个我们无法欺骗自己的地方，也是一个所有借口和解释都无法穿透的地方。然而，莎拉就把真相藏在这里。但是，由于受到她新建立起来的支持系统的噪声的干扰，她没能听见它发出的信号。

如果说莎拉选择蒂姆是一个错误，那如果不经历一场心灵深处的巨大震荡，她要过多久才会认识到这一点呢？对此我们不得而知。但有一件事却可以肯定，那就是随着时间的流逝，她可以选择取代蒂姆的人将会越来越少，因此，她最好能尽快判断出自己到底有没有犯错误。

当然，说起来容易，做起来难。在此，她必须要回答一个难以回答的问题："在知道了所有这一切以后，如果时间可以倒流，我还会做出同样的选择吗？"这个问题的难点在于，"知道了所有这一切以后"。她对蒂姆到底准确地知道多少呢？在她对他的了解中，有多少是为了要维护自己的承诺而臆造出来的呢？她自称从蒂姆回到她的身边之后，对她更加关心，而且一直在努力戒酒，并且还学会了做很美味的煎蛋等。我吃过几次他做的煎蛋，对此不敢恭。然而，问题的关键是，她自己是不是相信这些事情，不仅仅在理智方面，还包括她内心深处。

也许，莎拉可以用一个小办法来辨别她目前对蒂姆的感觉有多少是出于真心、有多少是出于愚蠢的一致。很多心理学方面的证据表明，我们对某种东西总是先产生一种直觉，然后才会在极短的时间内将这种直觉理性化。我认为，来自心灵深处的信号是一种很纯粹、很基本的感觉。因此，如果我们将自己训练成能够随时留意来自内心深处的声音，那我们就能够在理性的认知系统发生作用之前把它捕捉到。因此，如果莎拉再问自己“我还会做出同样的选择吗？”这个重要的问题，我会建议她去寻找和信赖最初一闪念的反应，因为这一闪念很可能就是她尚未用来愚弄自己、还未被扭曲、来自其心灵深处的信号。

每当怀疑自己可能会愚蠢地保持一致时，我就会采用这种办法。例如，有一次，我把车停在一家自助加油站准备加油。因为广告牌上说这里每加仑汽油的价格要比别处便宜几分钱。但是当我把加油枪拿在手里时，却发现油泵上标的价格比外面牌子上写的贵两分钱。当我对经过的工作人员提到这个差价（后来我才知道他是这家加油站的老板）时，他含含糊糊地说油价前几天已经变了，但他们还没来得及把广告牌上的价格改过来。我一时间有点不知所措。很多劝我在这里加油的理由冒了出来－－－“我真的需要加油了。”“加油枪已经握在手里了，而且我还有急事要办呢。”“我记得我的车用这个牌子的油时跑得更好。”

{专家解读：这充分地提醒我们不要机械地保持一致，自己消费的产品还是要自己提高鉴别能力。我前面专门提到的那个学生，她在购买面包时都那么细心，说明有了相当大的发展空间，因为她具备了基本的分析社会现象的习惯，在这个习惯下，她的成长是指日可待的。}

我需要判断这些原因究竟是真实的还是仅仅用来证明自己停在这里是正确的。于是我问了自己这个关键的问题，“在知道了真实的价格之后，如果时间可以倒流，我还会来这里加油吗？”我将注意力放在最初得来的印象上，答案非常清晰：我肯定会毫不犹豫地开过去，连放慢一下速度都不会。这一下我知道了，如果没有价钱的优势，其他的那些原因都不可能使我停在这里加油。这些原因并没有促使我做出来这里加油的决定，而是来这里加油的决定导致了它们的出现。

在解决了这个问题之后，我还要做另一个决定。既然我已经站在这里，手里握着加油枪，干脆就在这里把油加了，何必多费一番力气，花同样的钱跑到另一个加油站去加油呢？幸运的是，加油站的工人－－－也就是老板，走过来帮我做出了决定。他问我为什么还不加油，我告

诉他我不喜欢这里的价格与广告牌上的不符。他一听就厉声说道："听着，伙计，别想教我怎么做生意。如果你觉得我在骗你，那请你马上放下加油枪，从我的地盘上滚出去。"我已断定他是个骗子，我真高兴能采取与我的信念和他的愿望相一致的行动。我当即放下手里的加油枪，并把车开到了离我最近的出口。你看，有时候保持一致也是一件非常值得去做的事情呢。

读者报告 －－－来自一个俄勒冈波特兰的妇女

有一天，我约好和别人一起吃午饭。当我经过波特兰的市中心时，一个很有魅力的年轻小伙子满脸微笑地拦住我说："对不起，我正在参加一项比赛，需要一位像您这么漂亮的女士来帮我赢得比赛。"我觉得有点奇怪，因为我知道四周比我漂亮的女人多得是。但我当时毫无思想准备，也想知道他到底要做些什么，因此便听他讲了下去。他说如果他能让一个陌生人在他脸上亲一下他就能得一分。现在想起来，我也不算是个太糊涂的人，按理说是不应该相信这种鬼话的。但他坚持要我吻他一下，而且我也快迟到了。所以我想，"管它呢，吻他一下我就能脱身了。"所以我做出了一件非常反常的事情：在波特兰商业区的繁华大街上，在大庭广众之下，我在这个陌生人的脸颊上吻了一下。

我以为事情到这里就算完了，哪知道这仅仅才是开始。没想到我一吻过他，他马上就说："您吻得真好，但我参加的真正竞赛是让人订杂志。您一定是一个很活跃的人，您对这些杂志感兴趣吗？"事情发展到这一步，我应该转身就走，不再理他了。但也许是因为我答应了他第一个请求，所以我觉得自己应该保持前后一致，于是我又答应了他的第二个请求。是的，连我自己都不敢相信，我居然订了一本滑雪杂志（我偶尔也喜欢翻一翻这种杂志，可视从来没有想过要订一本）。在给了他 5 块钱的预订费之后，我赶紧离开了。我对自己的所作所为实在是很气恼，但又想不明白为什么我会做出这样的事情。

直到现在，我一想起这件事来就感到很不舒服。但在读了您的书以后，我终于明白了这是怎么一回事了。这个人的策略之所以有效，就是因为一旦人们做出了一个小小的承诺（在这里就是吻他一下），往往会找出一些理由来证明自己的所作所为是正确的，而这又使自己有新的理由去做出更多的承诺。在这件事情中，我说服自己满足他的第二个请求，因为这样做才与我的第一个行为相一致。如果我听了自己的胃所发出的信号，我可以少蒙受很多的羞辱。

作者点评
靠一个吻，这个销售员以两种方式运用了一致性原理。首先，当他请她在一个比赛中帮他一个忙时，她已经帮过他一个忙，而且已经记录在案了（用那个吻）。其次，如果一位女性对一位男性的印象好到会吻他一下，她也会帮他一把，这看起来是很自然的（也就是说，是和谐一致的）。

在上海的一个较有档次的餐厅门口，由于该餐厅生意兴隆，所以没有预订的食客就不得不在门口听从餐厅领位员的安排，在等候区无聊地等待。

此时，一个大学生模样，20 岁出头的姑娘出现在熙熙攘攘的等候的食客中，她的名字叫惠佳，她看中了她的“猎物”－－－一对年轻的男女朋友，两个人正在无聊地看着餐厅内的人，盼望着能够快一点有他们的座位。

惠佳大方地上前打招呼，她主要面对着男士说话：“您好，我是在校大学生，这是我的实习工作。看你们两位挺着急的，不过我估计最多 10 分钟就会有空位了。不知道在等待的时间，能否接受我一个社会调研呢？仅仅占用你们两分钟。”惠佳说完，看了看女士，甜甜的微笑，渴望的目光，手里亮出一份调研问卷表格。男女互相看了一眼，男士默许地说：“调研什么呢？”

惠佳拿出笔说：“共有 5 个主要问题，都是关于手表的。”边说边拿出一个 2006 年的日历，这是问卷结束后的一个小礼品。随后，她立刻又将礼品放回到自己的包里，并快速将自己的注意力集中到问卷上。她抬头看了一眼面前的两位，说：“你们俩谁回答都可以。第一个问题是：‘你们喜欢现在戴的手表吗？’”

男生答：“当然了，刚买的时候肯定是喜欢的，不然，也不会买了。”

女生答：“手表就是一个工具，也不需要特别喜欢。”

惠佳说：“你们的回答都挺有个性的。第二个问题：‘你们周围的好朋友，他们会喜欢自己的手表吗？’”

此时，两个人有一些犹豫，惠佳说：“你们觉得他们需要手表吗？”

“可能还是需要的吧。”两个人几乎是同时回答。

惠佳说：“第三个问题：‘手表在什么情况下适合当作礼物赠送给朋友呢？’”惠佳看他们再次思考，继续提示道：“比如，生日礼物？庆祝考上大学？人机交往中的节日，比如情人节、圣诞节、新年？总之，是什么特殊的情况下可以送呢？”

男士说：“情人节是可以的，圣诞节也行。”

女士说：“生日礼物也可以，因为现代人还是挺在乎时间的，尤其是年轻人。”

惠佳说：“第四个问题是，”边说边从包里拿出 3 个精美的盒子，透过盒子表面透明的包装，可以看到里面的精美的手表，“这三款手表都是要在今年年底推向市场的，能请你们给一个建议的价格吗？”说着将其中的两个递给面前的这两个人。

他们分别打开，拿出来，看到了装饰美观、精巧、时尚、闪亮的外形。女士还将其戴在手腕上，感叹地说，“挺漂亮的！”男士慎重地说：“我觉得至少要定在 300 块。”女士说：“差不多，肯定要的。”

惠佳鼓动地看着两个人说：“‘有什么原因可以证明这个定价是值得的呢？’，最后一个问题。”

男士说：“现在市面上的手表好一点的都是这个价格，你看你这个表，200 米防水，而且是石英的，肯定准。”

女士补充道：“而且多漂亮呀，挺时尚的。再说了，年轻人如果喜欢，300 元肯定是有的。”

惠佳一边记录，一边继续说：“我们调研市场的看法，就是要多给一些证明，为什么可以

定 300 元。还有吗？”

男士说：“我们戴的表也都是两百多块，还不如你的漂亮。”

女士问道：“那你们最后会定多少钱呢？”

惠佳犹豫地说：“我做调研已经一个多月了，你看这里都是许多人建议的价格，最高的建议有 600 的。其实这个人挺识货的，他甚至知道我们这个表是抗震动的呢。我是搞调研的，自己并不了解手表，但是，看到大家的建议定价，也觉得是挺不错的手表。”说道此，惠佳接过两个人递回来的表，女士依依不舍地将手表从手腕上摘下，还给了惠佳。惠佳将手表小心翼翼地放到盒子内，重新放回书包。此时她说：“感谢你们两位的参与，这个一个小小的日历。”

男士说：“你们将来到底会定什么钱呢？”

惠佳说：“这个手表在香港是 999 元，在内地很难说。我们的调研说明可能内地消费者不一定接受这个价格，所以，也许不会推到内地市场了。总之，感谢你们的好意。”惠佳将所有的东西都收好，“那好，谢谢了，再见。”

刚要离开，似乎是突然想起了什么，惠佳回头问到：“先生，看你们挺喜欢这款表的，而且你们也挺配合我的调研的，如果就是 300 元，你们会买吗？”女士马上说：“真的吗？”男士说：“可以的，你有发票吗？”

惠佳说：“没有零售发票，只有我们调研公司的票，没有关系，那就算了。”

女士说：“其实没有票也是可以的。”边说边从钱包中拿钱。此时，摆在惠佳面前的是 300 元钱，惠佳犹豫着，下定决定的样子说：“好吧，我就破例一次吧。这 3 款你喜欢哪个？”

女士从 3 个盒子中拿出自己刚才戴在手上过的那块，“就这块了。”

惠佳拿出一张名片递给他们，“这是我的联系方式，能够给我留下你们的联系方式吗？我担心主管责怪我自作主张。”她又拿出了纸笔。

男士说：“我叫吴中兴，她是我女朋友叫许静，我的电话是 138XXXXXXXX。”

惠佳说：“要是有问题，我再联系你们，可以吗？”女士已经在欣赏自己戴在手上的手表了，男士点了点头。惠佳离开了。

第四章．社会认同

当大家都以相同的方式去思考时，没有谁会想得太认真。－－－沃尔特·李普曼

中国社会每个城市、每个居民都熟悉一个现象，那就是儿童学钢琴热，或者学外语热，或者健身热，或者就是超级女生热，总之，社会中总是会有大规模的从众行为，似乎每一个人都要参考周围的人的行为来决定自己应该做些什么，似乎没有人自己可以确定自己的主见。我的父母不是经商的，他们都是知识分子，但是，我们家却有一杆中国传统的吊杆称，家里有什么东西，他们总是要用这个称来称一下重量。虽然那个秤砣不过才 5 公斤，但是，我们经常对各种东西都要称一下重量，无论是食品还是书籍，或者是书包、被子，总之家里的许多东西都被称过重了。我疑惑，家里怎么会有这样一杆秤呢。原来，在 1965 年的一天，我的父母在回家的路上看到有许多人在排队，他们没有犹豫也跟着排了队，等到了跟前发现原来是卖称呢。由于已经排了较长时间的队，并且都到跟前了，心想不要白白浪费了排队的时间，于是就买了这杆秤，于是为了不要浪费购买的金钱就不断地要用上这杆秤。但是，当初为什么要排队呢？他们说，看到别人排队了，自己也跟着排了。如果不是发生在我父母的身上，我这么一个自认为相当理性的人是绝对不会相信天下有这样的事情的。

社会认同从周围人的行为开始逐渐影响着你，而且，恐怖的是，你

自己还不知道。

我从来就没有碰见过喜欢事先录制好的配音笑声的人。有一天，我对来我办公室的人做了一个小小的调查，包括几名学生、两名电话修理工、几位大学教授和一位清洁工，结果毫无例外，每一个人都对配音笑声持批评的态度。而那些为了增强喜剧效果而不断使用配音笑声的电视节目遭到了最猛烈的抨击。事实上，所有这些人都讨厌配音笑声。他们认为配音笑声愚蠢、虚假而且肤浅。这个调查样本虽然不大，但我敢说调查结果很真实地反映了大多数美国人对配音笑声的负面印象。

既然如此，那为什么电视公司的决策人却依然热衷于使用配音笑声呢？这些人之所以拥有显赫的地位和丰厚的收入，是因为他们懂得迎合公众的需要。然而，不顾观众的厌恶和众多才华横溢的艺术家们的反对，坚持使用配音笑声的恰恰也是他们。事实上，一些最优秀的导演、据作家、演员经常要求将事先录制好的观众反应从自己参与的电视节目中去掉，但他们的要求偶尔才能获得成功，而且即使这些极少数的胜利也都是经过努力争取才得来的。

为什么配音笑声对电视公司的决策人有如此巨大的吸引力呢？为什么这些久经沙场的精明的商人们一定要冒既不能获得潜在观众的认同，又冒犯才华横溢的创作人员的风险呢？答案很简单也很有意思：他们只不过是对一些科学研究的结果有所了解而已。研究表明，配音笑声能使观众在观看幽默题材的节目时笑得更频繁也更持久，而且会让他们认为节目内容更加有趣。此外，其他一些证据表明，配音笑声对那些蹩脚的玩笑最有效。

因此，根据以上观点，电视公司决策人的做法还是很有道理的。给喜剧节目配上配音笑声之后，能增强节目的幽默感以及观众的反应，当节目内容很差时尤其如此。如今情景喜剧充斥荧屏，而且大多内容低俗不堪、毫无艺术性可言，在这样的节目中加上配音笑声根本不会令我们吃惊。那些电视公司的决策人不是傻瓜，他们很清楚自己在干什么。

{专家解读：中国现在一些恶俗的搞笑电视节目也采用了类似的配音，其中道理就是这个。比如 CCTV2 晚间的一档节目《今晚》就是一个典型。在主持人高博幽默的故事讲述中配有大量的笑声，居然大量的观众就此受到影响，认为这的确是一个幽默的节目。}

但当我们解开配音笑声之谜以后，摆在我们面前的问题却更加令人迷惑了。为什么配音笑声对我们有这种效果呢？电视公司决策人的所作所为并不奇怪，因为他们不过是在按照自己的逻辑和利益行事。如果他们按照观众、按照你我的逻辑和利益行事，那才叫奇怪呢。为什么当我们看到沉浸在人工制造出来的欢乐气氛中的喜剧节目时会笑得更加开怀呢？为什么我们会认为那些毫无价值的喜剧更有趣呢？电视公司的决策人其实并没有欺骗我们，因为任何人都能分辨出录制的笑声，那种吵闹和虚假的声音与真实的笑声是完全不一样的。而且我们也很清楚地知道，自己听到的欢声笑语于之前所讲的玩笑的幽默程度毫不相干。那种笑声并不是真正的观众自然地发出来的，而是后期剪辑制作的。然而，尽管我们明明知道这种笑声是假的，但我们仍然被它左右。

为找出配音笑声如此有效的原因，我们首先要了解另一个强有力的影响力的武器－－－社会认同原理的本质。这个原理指出，我们进行是非判断的标准之一就是看别人是怎么想的，尤其是我们要决定什么是正确的行为的时候。如果我们看到别人在某种场合做某件事情，我们就会判定这样做是有道理的。不论是在电影院里如何处置空爆米花盒子，或是在某个路段上车应该开多快，还是在宴会上应该如何吃鸡，周围人的做法对我们决定自己应该如何行动具有很重要的指导作用。

这并不是毫无道理。认为大多数人采取的行为才是正确的行为，按照这种方法去做往往都能行得通。在一般情况下，根据大众的经验去做的确可以使我们少饭很多错误，因为多数人都去做的事情往往都是正确的事情。但社会认同原理的这个特征既是它的长处，也是它的致命弱点。就像其他影响力的武器一样，虽然它为我们提供了一条思考和行动的捷径，但与此同时，也使我们容易受到潜伏在那里的投机商们的袭击。

就拿配音笑声来说吧。当我们开始漫不经心地、条件反射般地对得到社会认同的事物做出反应时，就会被一些不完全或虚假的认同所蒙骗，这样问题便出现了。我们的错误并不在于我们用别人的笑声来帮助我们判断什么是幽默、什么时候应该发出笑声，当然这么做完全符合以事实为依据的社会认同原理的。我们错就错在,根据虚假的笑声做出了判断.不知为什么,声音这个并非幽默特征的因素,却像幽默的本质一昂发生了作用。第 1 章中将到的火鸡妈妈和黄鼠狼标本的例子，应该能够给我们一些启示。由于新出生的小火鸡都会发出一种“吱吱”的叫声，

雌火鸡只要一听到这种声音，就会对发出这种声音的个体产生出一种母爱。因此，如果在黄鼠狼标本内放一个能播放小火鸡“吱吱”叫声的录音机，雌火鸡就会将它误认为是自己的后代，从而对它百般呵护。也就说，假冒小火鸡的叫声就可以启动雌火鸡的母爱磁带。

这个例子正好反映出普通观众和使用配音笑声的电视公司的决策人之间不愉快的关系。作为普通观众，我们已经习惯于将他人的反应当做判断节目是否幽默的依据。因此我们也能够被一种声音而不是事实所蒙蔽。就像录制的小火鸡的“吱吱”叫声能激发火鸡的母爱一样，真实观众发出的哈哈大笑的录音也能让我们跟着大笑起来。电视公司的决策人正是利用了我们想走捷径的愿望，利用了我们对不完全的依据也会自动做出反应的倾向。他们知道，只要他们的配音磁带一放，我们的自动反应磁带就会跟着转动起来。咔哒，哗！

{专家解读：经过对大众购买图书行为的调研发现，多数人购买一本书的前三个原因是：听了一位专家的推荐，介绍了这本书；看了有关的评论，介绍了这本书；看周围的朋友在阅读这本书。这三个原因其实都是社会认同原理在起作用。他们认同了专家，或者认同了媒体，或者认同了周围的朋友，这些朋友很可能是内心比较敬重的人。}

电视公司的决策人可不是唯一懂得利用社会认同原理来获利的人。我们往往推断别人的行为总是更正确。孰不知，在很多情况下，我们就是这样被人利用了。比如说，酒吧的侍者常常会在酒吧开门之前在自己的托盘中放上几张钞票，假装是前面的顾客留下的，为的是给客人留下给小费是酒吧里应有的行为这种印象。出于同样的目的，教堂的募捐着也会在收钱的篮子里放些钱，而且这个办法非常有效。传教士的做法则是在听众中安插进一些人，然后让他们在指定的时间走上台去捐款或作证。据曾经潜入比利·格雷厄姆组织的亚利桑那州立大学的一个研究小组报告，格雷厄姆在一次名为“十字军”的考察之前就做了这样的准备工作。“在格雷厄姆进城站在圣坛上发出呼唤之前，一支 6000 人的队伍就奉命等在那里。每隔一段时间，他们中的一些人就会向圣坛走去，以给人造成一种群众正自发地涌向那里的印象。”

{专家解读：为什么现在一些广告动不动就出现号召许多人追随一个人的镜头呢，其实就是要造成这样一个印象：大家都去了，我为什么还要思考呢，于是就从众了。尤其是周迅做广告的那个什么糖果，“想吃糖果的就跟我来吧”。于是，电视画面上就是成群结队的人跟随而去，原来就是这个原理的应用。}

广告商最喜欢告诉我们某种商品增长最快或销售最旺，因为这样他们就不必直接劝我们相信他们的商品质量很好。他们只需要说其他很多人都这样认为，就足以证明他们的商品质量了。

慈善电视节目的制片人也喜欢花很长的时间去念一长串已经捐款的观众名单。他们这样做是为了将下面的信息清晰地传达给那些还没有捐款的人："看，已经有这么多人决定捐赠了，这样做一定是正确的。"当迪斯科盛行时，一些迪斯科舞厅的老板会留顾客在外面排队等待入场，其实舞厅里还有很多空地。他们之所以这么做，就是为了给人们造成舞厅生意兴隆的感觉。而销售员在推销他的商品时，也会尽可能多地提到那些过去曾买过他商品的顾客。销售及激励方面的顾问卡弗特－罗伯特给那些接受销售培训的人的忠告就极好地诠释了社会认同原理的精髓。他说："由于只有 5％的人是原创者，而其他 95%的人都是模仿者，所以，其他人的行为比我们所能提供的证据更具说服力。"

研究人员也开始利用一些基于社会认同原理的研究方法，有时还取得了惊人的成绩。心理学家艾伯特首开先河，成功地用这种方法帮助人们摆脱了自己的不良行为。班德拉的研究表明，可以用一种及其简单的方法帮助那些有恐惧症的人们摆脱恐惧心理。例如，在一项他们早期进行的研究中，他挑选了一些怕狗的幼儿园小朋友，让他们每天花 20 分钟观看一个小男孩高兴地与狗玩耍的情景。结果这一做法使得怕狗的儿童发生了名显得变化。仅仅在 4 天之后，就有 67%的儿童愿意钻进圈着小狗的围栏里，与小狗玩耍。而且当其他人离开后，他们仍旧待在那里，亲热地拍打或抚摸小狗。而且，当一一个月之后研究人员再次实验小孩们对狗的恐惧程度时，他们发现，小孩们取得的进步并没有随着时间的逝去而消失。事实上，他们比以前更喜欢和狗玩耍了。

在对那些格外怕狗的小孩子进行的第二项研究中，研究人员又有了重要且有实用价值的新发现。为降低孩子们对狗的恐惧，不一定要让他们观看另一个小孩与狗玩耍的活生生的场景，电影片断也能起到同样的效果。而且，最有效的是那些很多小孩与狗玩耍的电影片断。显然，当其他许多人的行为被当做是一种证明时，社会认同原理更加有效。

电影片断对改变孩子们的行为有着极强的影响力，而我们可以用这种影响力来解决许多不同的问题。心理学家罗伯特对一些性格孤僻的学龄前儿童做过一项研究，就得出了一些惊人的证据。我们都见过这种类型的小孩，他们非常害羞，总是自己独自玩耍，很少参加同伴们的游戏。奥康纳担心，人一旦形成了长期自我孤立的行为模式，特别是在很小的时候，那当这种人成年以后，他将难以与人相处并且很难再去调整自己的行为。为了改变这种行为模式，奥康纳

制作了一部包括 11 个不同的幼儿园活动场景的电影。每一个场景开始时都是一个小孩孤零零地站在一旁观看一些正在进行的集体活动。但最后，这个小孩主动加入到这些活动中，每个人都很快乐。奥康纳从 4 所幼儿园中挑选出那些最孤僻的孩子并让他们看这部电影，结果效果非常显著。看过这部电影之后，那些孤僻小孩立即开始与他们的同龄人交往起来，其程度与学校里那些正常的孩子一样。6 周之后奥康纳返回学校时看到的情景更令人吃惊。没看过那部电影的性格孤僻的小孩和以前一样孤僻，而那些看过那部电影的小孩却在校园的各种社会活动中发挥着带头作用。看来，虽然这部电影只有 23 分钟，但只要看过一次就足以改变可能相伴一生的不良行为。而这就是社会认同原理的力量。

每当我想说明社会认同原理的威力时，我特别喜欢用下面的例子。我之所以特别偏爱这个例子有几个原因：第一，它是使用参与式观察这一科学研究方法的一个很好范例。参与式观察是一种简明易懂的研究方法，是指科学家亲自投身到某个过程所在的自然环境中，对该过程进行观察、分析和研究。第二，很多不同的群体对它所提供的信息很感兴趣，包括历史学家、心理学家、神学家等。最重要的一点是，它清楚地表明社会认同是如何被我们自己而不是他人用在我们自己身上的，为的就是要让我们自己相信我们希望是真实的事情看起来就是真实的。

这是一个古老的故事，需要我们先看一些古代的资料，因为几千年来各种宗教活动中都有它的身影。许多教派和信徒都曾预言，在某一个特殊的日子里，信仰该教派的人都将会得到拯救而进入一个极乐世界。每个教派都预言说，当这一天到来时，会发生一件无法避免的重大事件，即通常所说的世界末日。当然，这些预言最终都被证明是假的。但对于那些极度恐慌的教派成员来说，这些预言从来都没有应验过。

但历史却记录下这让人不可思议的情景。信徒们并没有从幻灭醒悟过来，相反，他们对自己的信仰更加坚定起来。虽然他们的基本教义已被事实证明是错误的，他们却不顾公众的嘲笑，走上街头，公开维护他们的教义，而且以更加高涨的热情去争取他们的信徒。公元 2 世纪土耳其的孟他努派教徒，16 世纪荷兰的再洗礼派教徒，17 世纪伊兹密尔的严守安息日的信徒以及 19 世纪美国的米勒主义者都是这样。而 3 位对这一现象感兴趣的科学家认为，在这个名单上还可以加上以今日芝加哥为基地的一个世界末日教派。这 3 位科学家当时是明尼苏达大学的同事。他们听说了芝加哥这个教派之后，觉得很值得研究，因此决定隐姓埋名，假扮成新教徒加

入该组织。同时还雇佣了另外一些人对该组织的活动进行观察。结果得到了非常丰富的、发生于灾难日前后的所有事件的第一手资料。

这个教派的人数并不多，从来不会超过 30 人。领头的是一个中年男子和一个中年妇女，研究人员在他们发表的文章中把他俩称为阿姆斯特朗博士和基奇夫人。阿姆斯特朗博士是某大学学生健康服务部的医生，对玄学、密术以及飞碟等一直有浓厚的兴趣，因此他被这个教派里的人公认为是这方面的权威。但基奇夫人却是教派活动的灵魂人物，也是大家关注的对象。那一年的早些时候，她开始收到来自住在其他星球、她称之为“护卫神”的灵异送来的信息。正是这些通过“自动书写”装置经过基奇的双手传递出来的信息，形成了这个教派主要的宗教信仰体系。总的来说，护卫神的教义与传统基督教思想有写松散的联系。其中一个叫萨南达的灵异最终透露说耶酥是他目前的化身。

从护卫神那里传来的信息总是称为这个教派讨论和分析的主题。但当他们得知一场洪水将从西半球开始蔓延，并最终淹没整个世界时，这条信息又有了更重要的意义。刚得到这则消息时信徒们都有点惊慌失措，但随后收到的信息向他们保证，所有那些相信基奇夫人传递下来的神谕的人都会得救。在灾难来临前，太空人将会从天而降，用飞碟把他们送到一个安全的地方，可能会在另外一个星球上。信徒们除了要求作好营救的准备工作之外，他们对营救细节几乎一无所知。那些准备工作包括反复练习一些要交换的口令（“我把帽子丢在家里了。”“你的问题是什么？”“我是我的自己的挑夫。”）以及去除衣服上所有的金属制品，因为穿着或携带金属物品乘飞碟旅行将会“极其危险”。

当费斯廷格、里肯和沙克特观察洪水发生前几周信徒们的准备工作时，他们注意到信徒们的行为中有两个很重要的特点。首先，他们的信仰非常坚定。因为预料自己马上就要离开灾难深重的地球，他们采取了很多无法挽回的行动。大多数成员的家人和朋友都对他们的信仰表示反对，但他们却义无反顾，甚至常常不惜与亲朋好友反目成仇。事实上，有几个成员的邻居或家人已经采取法律行动声明他们精神错乱。阿姆斯特朗博士的姐姐就采取了行动，夺走了他对自己两个年幼的孩子的抚养权有的人停止了工作或放弃了学业，全身心地投入到这场活动当中。有的人甚至把自己的财产送给他人或干脆扔掉，因为他们觉得这些东西很快就用不上了。这些人坚信真理在自己手中因此能够顶住社会上、经济上、法律上的巨大压力。事实上，压力每增

大一次，他们对教义的相信程度就又增加了一分。

在洪水到来之前信徒们的行为显现出的另一个特点则是，他们不愿意去做任何事情。例如，他们每一个人都坚定地相信教义，但令人吃惊的是，没有一个人向外界传播它。尽管他们将洪水即将来临的消息公布于众，但不打算说服人们改变他们的宗教信仰。他们愿意做的只是敲响警钟，并给那些自愿做出反应的人提出一点忠告，仅此而已。

这个教派不愿吸收新成员的态度在很多方面都明显地表现出来。他们不但很少去主动劝说人们相信他们的教义，而且还采取了很多保密措施－－－烧掉多余的神谕的复印件，设置密码和秘密的记号，严禁让外人知道一些私人磁带上的内容（这些磁带是如此机密，以至于信教很久的人也不允许用笔将其记录下来）。他们还极力避免受到公众的注意。随着灾难日的临近，越来越多的报纸、电视台、广播电台的记者聚集到了设于基奇夫人家中的教派总部，但在大多数情况下，这些人都被打发走或根本无人理睬。对记者提出的问题，他们最常用的回答就是“无可奉告”。虽然媒体们失望了一阵子，但当阿姆斯特朗博士出于从事宗教活动而被其所在的学校开除时，媒体工作者们又一窝蜂地围了上来。有一个特别固执的记者甚至受到了吃官司的威胁。洪水来临的前一夜也有过类似的围攻，当时一群记者蜂拥而至，纠缠着信徒们想要打听更多的消息，但最后也被驱散了。后来，当研究人员概括洪水来临前该教派对待媒体以及吸收新成员上的态度时，相当尊重地说：“面对公众的巨大兴趣，他们视图多开各种传闻，并放弃了劝人改变信仰的机会。他们或闪烁其词，或守口如瓶。他们的表现近乎冷漠”。

最后，当所有记者和慕道者被赶出房间之后，信徒们开始做飞船达到前的最后准备。当时的情景在费斯廷格、里肯和沙克特看俩，简直就像一出荒诞不经的闹剧。而一些普通人－－几个家庭主妇、几个大学生、一个高中男生、一个出版商、一个医生、一个五金商店的店员和他的母亲－－正认真地参加闹剧的演出。有两位成员定时与护卫神联系以得到最新的指示：那天晚上，从萨南达那里得到信息的玛丽安基奇又收到了伯瑟补充的消息。伯瑟以前是个美容师，造物主的指示就是借他的口传达的。他们很勤奋地联系着，齐声喊着进入飞碟前的口令：“我是我自己的挑夫。”“我是我自己的指针。”他们认真地讨论着是将信使威迪尔船长（当时电视节目中的一个太空人）送来的信息看做是一个玩笑，还是看作从营救者那里传来的加密情报。而且他们还严格执行着着装规定。为了不带任何金属物品等上飞碟，信徒们衣服上所有的金属

物品都被除掉了。他们拔掉了鞋子上的金属物件，妇女们不穿或穿着已除去金属圈的胸罩，男人们扯掉了裤子上的拉链，而且用绳子代替了皮带。

一位研究人员亲身经历了教派成员除去所有金属物品的疯狂举动。据他所说，在离午夜还有 25 分钟的时候，他注意到自己忘了扯掉裤子上的拉链。结果，这个发现引起了一片恐慌。他立即被推进了卧室。在那里，阿姆斯特朗用剃须刀片割掉了他裤子上的拉链，并用钳子扭断了拉链夹。在这个过程中，他每隔几秒钟就会看一下时钟，而且双手不停地颤抖着。在急急忙忙做完这一切之后，这位研究人员被送回了客厅。可以想像，虽然他身上的金属物品被除掉了，但他的脸色肯定更加苍白了。

当预订的出发时间就要到来的时候，信徒们都安静下来，沉浸在无声的期待之中。幸运的是，由于当时有训练有素的科学家在场，我们得以看到对这个重要时刻的详细而生动的描述：

对于客厅里的教派成员来说，最后 10 分钟是非常紧张的。他们无事可做，只能把外衣放在膝盖上，坐着那里静静地等待着。在紧张寂静的气氛中，两座时钟发出的声音显得格外响亮。其中一座比另一座快大约 10 分钟。当走得快的那座时钟指到 12 点过 5 分钟时，有一个人大声地指了出来，但立刻招来人们的齐声反驳，说午夜还没有到来。依斯特曼肯定地说那座走的慢的钟是准确的，因为他在当天下午将它调好了。而那座钟显示离午夜只有 4 分钟了。

除了一声叫喊之外，这 4 分钟是在死一般的寂静中度过的。当壁炉上那座走得慢的钟显示还有一分钟飞碟就要来时，玛丽安紧张的尖叫道："还从来没有一个计划失败过！"时钟敲响了 12 点，在沉默的期待中，每一声钟声都清晰得令人心痛。但信徒们仍旧一动不动地坐在那里。

到了这个时候，人们也许一位信徒们会做点什么。午夜已经过去了，什么事情都没有发生。离灾难来临的时间已经不到 7 个小时了，但是屋子里的人却毫无反应。没有人讲话，也没有人发出任何声音。每一个人都静静地坐着，面部僵硬，没有任何表情。只有马克一个人动了一下。他在沙发上躺了下来，闭上眼睛，但并没有睡着。后来有人和他讲话时，他只是蹦出一些单音节的回答，但仍旧躺着没动。其他人表面上显得很平静，后来我们才知道，他们在精神上已经受到了沉重的打击。

渐渐地，痛苦、困惑和绝望的气氛笼罩了整个教派。信徒们开始重新琢磨先前的预言和随之而来的信息，而阿姆斯特朗博士和基奇夫人则重申了他们的信念。面对自己所处的尴尬境地，大家提出了一种又一种解释，但都觉得不满意。在临近凌晨 4 点的时候，基奇夫人的精神也垮了，她伤心地哭了起来。当她哭泣的时候，她意识到有些人已经产生了怀疑情绪，但她必须要把这个教派维系在一起，必须使那些最需要这个组织的人得到教义的指导。其余的信徒们也开始失去他们的冷静。他们明显地动摇了，很多人快要哭了。时间已经快到 4 点半了，他们仍然没有找到任何办法应付目前局面。到了这时候，教派中的大部分人才开始公开谈论起这次行动的失败。教派似乎濒临瓦解。

就在怀疑情绪开始遍布整个教派、信徒们的信心开始崩溃的时候，研究人员目睹了前后脚发生的两起不同寻常的事件。第一件事情发生在 4:45 左右。当时玛丽安基奇夫人的手突然开始“自动书写”起来，抄录了一份上面传来的神谕。神谕对当天晚上发生的事情做了一个极好的解释：“我的信徒们，你们静坐一个通宵，传播了许多光明，因此上帝已经从毁灭中拯救了整个世界。”这个解释虽然简明扼要，却并不能使人们完全满意。例如，当听到这个解释后，一个成员便站起身来，戴上帽子，穿上衣服离开了。看来要使信徒们恢复以前的信心还需要一点别的东西。

就在这个时候，能让信徒们恢复信心的第二件事发生了。在场的那些人后来对此做了生动的描述：

教派中的气氛突然发生了变化，他们的行为也跟着改变了。在基奇夫人收到解释预言失败的信息后几分钟之内，她又收到了另一条信息，指示她将这个解释公之于众。她立即拿起电话，开始拨打一家报纸电话。在她等待电话接通的时候，有人问她：“玛丽安，这是不是你第一次亲自给报纸打电话？”她不假思索地答道：“是的，这的确是我第一次给他们打电话。以前我从来没有什么要告诉他们，但现在却有很紧急的事情。”她的话引起了全体教派成员的共鸣，因为他们也都感觉到事态紧急。玛丽安刚放下电话，其他成员也行动起来，轮流给报纸、通讯社、广播电台以及全国性的杂志打起了电话，解释预言失败的原因。当他们企图把这个消息令人信服地、快速地传播出去时，他们向公众公开了在此前一直保密的一些事情。仅仅数小时之前，他们还回避记者，认为受到媒体关注是一件很痛苦的事，但现在他们却变成了公众传媒的

热烈追求者。

不仅长期以来的保密政策和对待公众传媒的政策来了个 180 度大转弯，教派对慕道者的态度也发生了改变。以前他们对慕名而来的来访者不是不理不睬，就是敷衍了事。但在预言失败之后，他们的态度完全不同了。他们接待所有的来访者，回答他们的全部问题，并视图改变他们的信仰。教派成员吸收新成员的意愿空前的强烈。行动失败后的第二个晚上，9 名来访的高中生与基奇夫人的谈话为此提供了最好的证明：

他们发现她正在电话中认真地与人讨论飞碟的问题，后来他们才知道，她在和宇宙人打电话。她既想与宇宙人保持通话，又想留住她的新客人，因此便把他们也纳入到谈话范围之中。在一个多小时的时间里，她都在与客厅里的客人和电话另一端的宇宙人轮流交谈。她是如此希望别人能够改变自己的信仰，以至于似乎不愿错过任何机会。

是什么原因令教派成员的态度发生了根本的转变？在短短几个小时的时间里，他们一下子就从排斥异己、对上帝的金玉良言秘而不宣的人，变成了心胸开阔、热情豪爽的传播上帝福音的人。又是什么原因让他们选择了这样一个极不恰当的时机呢？当洪水预言失败后，那些不相信这个教派的人更有可能认为这个教派及其教义都十分荒唐可笑。

原来，这个关键的事件就发生在洪水来临之夜的某个时刻，就发生在当预言不会实现的事实已经变得越来越清楚的时候。奇怪的是，令教派成员改变态度的不是他们先前对自己信仰的坚定感，而是逐渐产生的怀疑感。他们渐渐意识到，如果关于飞碟和洪水的预言是错误的，那他们所依赖的整个信仰体系可能都有问题。对于挤在基奇夫人客厅里的那些人来说，这种越来越清晰的可能性让他们不寒而栗。

因为为了信仰他们已经走得太远、放弃得太多了，以至于他们不能看到信仰的破灭。而且内心的羞辱、经济上的损失以及旁人的嘲弄都让他们难以承受。因此他们一定要把自己的信仰牢牢抓住，这一点也可以从他们自己的话中看出来。一位 3 岁孩子的年轻母亲这样说道：

我必须相信洪水将在 21 号到来，因为我花掉了全部积蓄，我辞掉了工作，我放弃了计算

机专业的学习……我已经不得不相信了。

而阿姆斯特朗博士在行动失败 4 小时后对一位研究人员说道：

我不得不努力使自己相信，因为我几乎放弃了一切。我中断了与所有人的联系，背弃了整个世界。我不能怀疑，只能相信。我已经别无选择了。

不妨让我们想像一下，当清晨来临之时阿姆斯特朗博士和他的追随者们所面临的窘境。他们对自己的信仰做出了巨大的承诺，以至于他们无法容忍其他任何真理的存在。然而，他们那一套信仰却遭到了现实世界的无情打击：没有飞碟登陆，没有宇宙人敲门，没有洪水泛滥，每一件预言的事情都没有发生。既然唯一可接受的真理已经被物质证据彻底否决了，他们要走出困境只有一个办法：必须为其信仰的正确性建立起另外一种认同体系，那就是社会认同。

这就可以解释为什么他们在顷刻之间就从守口如瓶的密谋者变成了热情洋溢的传教士，而且还可以解释他们为什么会在那个时刻（预言失败使他们对外界的说服力降至最低点的时候）做出转变。他们必须冒遭到轻视和嘲笑的风险，因为得到公众的关注以及吸纳新成员是他们仅存的希望。假如他们能够传播上帝的旨意，能够告诉未知者，劝说怀疑者；如果他们这样做能够使更多的人相信他们的信仰，那他们那个受到威胁的宝贵信仰便可以变得真实起来。社会认同原理这样说道："认为某种观念正确的人越多，这种观念就越正确"。因此这个教派的任务很明确：既然物质证据不能被改变，那就得改变社会认同。说服别人，你也就被说服了！

死亡原因：不确定性

本书讨论的所有影响力的武器，都会在某些情况下发挥出更好的作用。如果我们要充分保护自己不受这些武器的伤害，我们就必须搞清楚他们最佳的工作条件，以便知道什么时候我们最容易受到他们的袭击。对社会认同原理来说，我们已经从芝加哥信徒们的行为知道了它什么时候能发挥出最大的作用，那就是信徒们的信心动摇、激发他们积极行动去改变他人的信仰的时候。一般说来，当我们对自己缺乏信心时，当形势不很明确时，当不确定性占上风时，我们

最有可能接受并参照别人的行为。

｛专家解读：我还记得《后天》电影中绝大多数的人被冻死的情形。仔细回想他们为什么要离开可以被当做庇护场所的地方呢，原来他们是听信了警察的话，而对一个不到 20 岁的孩子的警告无动于衷。原来这也是影响力中的原理在起作用。｝

然而，在观察他人的反应以消除我们的不确定性的过程中，我们很可能忽略了一个细小但很重要的事实，那就是为消除自己的不确定性，他人可能也正在观察别人的反应。特别是在形势模糊不清的时候，这种每个人都希望看看别人在做什么的倾向会导致一种名为“多元无知”的有趣现象。充分了解多元无知现象，可以帮助我们解释这个国家普遍存在的一种让人感到费解而又耻辱的现象：当一名受害者在痛苦中挣扎着需要帮助的时候，却没有一个旁观者伸出援手。

有一个最著名的旁观者对受害者的痛苦无动于衷的例子，它引起了新闻界、政界以及科学界的激烈争论。这是一起发生在纽约市皇后区的一桩普通的谋杀案，一位约 30 的妇女，吉诺维西深夜下班回家时在所住的街道遇害。谋杀从来就不是一个能轻松带过的话题，但在纽约这样的大都市里，对吉诺维西事件的报道只占了《纽约时报》一个栏目中的很小一块地方。要不是由于一个偶然的错误，对吉诺维西事件的报道，也许会与她本人一起在 1964 年 3 月的那一天死去了。

巧的是，《纽约时报》大都会专栏的主编，罗森塔尔在案件发生一周后与纽约市的警察局长共进午餐。他向警察局长问起发生在皇后区的另一桩杀人案，但警察局长误以为她问的是吉诺维西的案子，于是披露了一些通过调查掌握的令人震惊的情况。每个听到事实真相的人，包括警察局长在内，都对此惊愕不已。原来，吉诺维西并不是很快地、安静地被杀死的。她的死亡过程极其漫长、喧闹、残忍而且相当公开。在最后一刀结束她的求救声之前，杀人犯在长达 35 分钟的时间里，在街上追逐并袭击了她 3 次。令人难以置信的是，她的 38 个邻居透过自己家的窗户看到了谋杀案的发生，却没有一个人愿费举手之劳拨打报警电话。

罗森塔尔是一名获得过普利策新闻奖的记者，对好新闻有着灵敏的嗅觉。在与警察局长共进午餐的当天，他便派了一名记者去调查旁观者对吉诺维西事件的看法。不到一个星期，《纽

约时报》就在头版刊登了一篇很长的文章，引起了读者的强烈反响。这篇逐渐深入的报道的基调和中心议题从它的前几段就可以看出来：

在半个小时内，38 名皇后区令人尊敬的守法公民眼睁睁地看着凶手在丘园 3 次追逐并刺杀同一个女子。

有两次，他们发出的声音和他们卧室里突然亮起的灯光都让杀手吃惊地停了下来。但每一次他都返回去，找到她并刺杀她。整个过程没有一个人报警。在这个女人死后才有一名目击者给警察局打了电话。

那是两个星期以前的事。负责皇后区侦破工作的助理检察长卢森虽然有 25 年调查凶杀案的经验，但他仍然对本案感到震惊。

他对许多谋杀案都能倒背如流，但丘园命案却令他困惑不解。不是因为这是一桩谋杀案，而是因为所谓的好人没有报警。

像助理检察长卢森一样，震惊和困惑几乎是所有读过该报道的人的共同反应。这些警察、新闻工作者和读者怎么也想不明白，在这种情况下，38 个“好人”怎么会无动于衷呢？没有人能知道这是怎么回事，甚至连谋杀案目击者们也觉得莫名其妙。“我不知道，”每一个被问到的人几乎都这么说，“我真的不知道。”只有几个人对自己的行为做出了无力的辩解。例如，有两三个人解释说他们“害怕”或“不想卷进去。”但这些理由显然都经不起仔细推敲。给警察局打一个简单的匿名电话就可以挽救吉诺维西的生命，而且不会危及到报案人的安全和自由。不，他们不采取行动的原因，不是因为害怕或不愿使自己的生活复杂化。这里所发生的事情就连他们自己也搞不清楚。

但茫然无徐肯定出不了好新闻。所以《纽约时报》以及其他媒体，包括几家对此事进行了后续报道的报纸、电视台和杂志，都在强调当时唯一能够得到的解释：目击者就像我们大多数人一样，对这样的事情没有关心到想要被卷进去的地步。美国正在变成一个自私自利、麻木不仁的国家。现代生活，尤其是都市生活的紧张忙碌，使我们的心肠变得越来越硬。我们的社会

已经变成了一个“冷漠的社会”，人们对自己同胞的困境越来越漠不关心。

为了支持这种解释，大肆渲染公众冷漠的新闻报道不断地出现在各种媒体上。实际上，继罗森塔尔将事实真相公布于众之后，《纽约时报》也发表了以“冷漠”为主题的连续报道。一批脱离实际的社会评论家也站出来，支持这种解释，这些人似乎从来就不会向报界承认自己有什么不明白的地方。他们也认为吉诺维西案件具有重大的社会意义。毫无例外，所有人都用到了“冷漠”这个词。值得注意的是，这个词也出现在《纽约时报》头版新闻报道的标题中，尽管大家对造成冷漠的原因做了不同的解释。有一种说法把人们的冷漠归咎于电视暴力的影响，另一种说法则认为这是由于人类的攻击性受到抑制造成的。但大多数人都把都市生活的“非人性化”与“特大城市社会”以及“个人与群体的疏离”这些概念扯在一起。甚至连罗森塔尔这个最先披露这个事实并最终以此事件为题材写了一本书的人，也支持这种城市导致冷漠的理论：

没有人能够说得清楚为什么当吉诺维西遭受攻击时，38 个人都没有拿起电话，因为人们对自己的认识总是不够深入。但是我们可以假定，他们的冷漠无情确实是大城市的一个特征。这几乎是一个关系到我们在心理上是否能生存下来的大问题。假如一个人被几百万的人包围并要承受他们施加的压力，为避免受到他们的伤害，唯一的办法就是尽可能地忽略他们。在纽约以及其他大城市中，对邻居们及其所遇到的麻烦视而不见，正是生活中的条件反射。

吉诺维西事件越炒越大，除了罗森塔尔的书以外，这件事还成了许多报纸杂志、几个电视新闻纪录片，以及一个外百老汇戏剧作品的主要内容。此外，纽约的两位心理学教授拉塔奈和达利对此也很感兴趣。他们研究了所有关于吉诺维西事件的报道，然后运用他们的社会心理学知识，得出了一个看起来最不可能的解释，那就是因为有 38 个目击者在场。以前的报道都毫无例外地强调虽然有 38 个旁观者，却没有任何人采取行动。但拉塔奈和达利则认为，没有任何人采取行动恰恰是因为旁观者太多。两位心理学家推测，当发生紧急事件的时候，如果有许多旁观者在场，那么任何一个旁观者出面帮忙的可能性都不大。原因至少有两个。第一个原因简单明了，当周围有几个可能会帮忙的人时，每一个人的责任感都下降：“也许其他人会帮忙的，也许有人已经这样做了。”所以，当每个人都以为其他人会去帮忙或已经帮了忙时，结果却是其实没有一个人帮忙。

{专家解读：在今天的中国，也经常可以看到、听到类似的新闻报道。而且媒体上也有着同样的认识，

认为是世风日下。阅读过这段之后，我理解到，其实是有着社会大众行为的道理的，在场的人越多，主动挺身而出的人就越少。其实，如果在场的人只有一个，挺身而出的可能性反而增加。如果受害者可以在大众中指定一个人，也许得到援助的机会反而会提高。}

从心理学的角度来说，第二个原因更加有趣。它建立在社会认同原理的基础上，而且与多元无知效应有关。有时候要判断一件事是否紧急并不容易。比如说，倒在路上的这个人是心脏病发作了还是一个醉汉睡着了？街上传来的刺耳的声音是枪声还是卡车逆火发出的声音？隔壁发出了喧闹声，是有人受到了袭击需要叫警察来解决，还只是两口子吵架，外人最好不要介入？到底发生了什么？当我们碰到这种不确定的情况时，自然就会先去看周围其他人的反应。从其他人的反应中，我们可以知道这件事件到底是不是紧急。

但人们却经常忘记，那些观察事态发展的人可能也在寻找社会认同。而且因为我们都喜欢在他人面前表现得信心十足、不慌不忙，因此在寻找认同时也是不动声色，可能只是对我们身边的人偷偷扫视一眼而已。结果每个人都是一幅镇定自若的样子，而且没有采缺任何行动。于是，在社会认同原理的作用下，这件事情就被解释成了一个非紧急事件。按照拉塔尔和达利的说法，这就是多元无知的状态：“每个人都认为既然大家都不担心，就说明一切正常。而与此同时，事态却变得越来越危急，有可能达到某个临界点。这时候，终于有人不再受其他人貌似镇静的影响，站出来采取了行动。

拉塔奈和达利的推理得出了一个很有趣的结论，那就是对一个紧急事件的受害者来说，在场的人越多越好的想法通常是大错特错。对那些深处险境需要帮助的人而言，如果只有一个而不是一群在场的话，或许他得救的机会还要大一些。为了证实这个不同寻常的观点，达利、拉塔奈以及他们的学生和同事们一起实施了一项系统的，不寻常的研究计划，并得出了一组明确的结果。他们的基本方法是观察紧急事件中旁观者的表现，有时是一个人，有时则是很多人。然而记下两种不同情况下受害者得到帮助的次数。他们的第一个实验是让一个纽约大学的学生假装癫痫病发作。当只有一个人在场时，他得到帮助的概率为 85%，而当有 5 个人在场时，他得到帮助的概率只有 31%。由于几乎所有单独经过的人都向他伸出了援手，所以很难再说我们的社会是人人自危的“冷酷社会”。很显然，正是由于其他旁观者在场，才使得人们向受害者提供帮助的概率降到了令人汗颜的程度。

另外一些研究是为了考察社会认同在普遍存在的目击者“冷漠”现象中所发挥的作用。研究人员把一些人安插到一组可能会目击到紧急事件的人当中，而这些人已经被事先告知要装出若无其事的样子。例如在纽约所进行的一次实验中，当单独一个旁观者看到有烟从门底冒出时，75%的人报了警。然而，当同样的事情被 3 个人同时看见时，报警的概率则降到了 38%。但是，当 3 个人中有两个人事先被告知要表现得若无其事的时候，报警次数最少，只有 10%。在多伦多进行的类似研究中，单独一个旁观者给予紧急救助的概率达 90%。但当一个旁观者身边有另外两个始终都不动声色的旁观者时，提供紧急救助的概率则降到了 16%。

经过一段时间的研究之后，现在，社会学家们对什么时候旁观者会在紧急事件中伸出援手已经知道得很清楚了。首先，我们的社会并不像有些人认为的那样已经变成了一个冷漠无情的社会。实际上，一旦旁观者相信确实存在着紧急情况，他们提供帮助的可能性还是蛮大的。在这种情况下，直接参与援救或召集他人帮忙的人数还是非常令人欣慰的。例如，在佛罗里达进行的 4 个独立的、涉及紧急救助一名维修工的实验就证明了这一点。在其中的两次实验中，当受伤的维修工需要帮助的情况非常明确时，100%的旁观者都帮助了他。在另外两次实验里，要帮助维修工就得冒触电的危险，但在这种情况下，仍有 90%的旁观者采取了行动。而且，这些伸出援手的人既有单个旁观者，也有来自一群人中的旁观者。

但是，当旁观者不能肯定他们看到的事情是否紧急时，情况就大不相同了。这时候受害者更有可能从单个旁观者而不是一群旁观者那里得到帮助，特别是当这群人都素不相识时。看起来多元无知效应在陌生人之间表现得最为显著。这一方面是因为我们喜欢在重任面前表现得泰然自若、老成持重；另一方面是因为对那些不认识的人，我们不了解他们在这种情况下会做出什么反应，因此不太可能表露自己或正确解读别人的关切表情。其结果就是，紧急事件被认为是不紧急的，受害者遭了殃。

仔细分析这些研究结果可以得出一个很有启发性的模式。所有那些令紧急事件的受害者得到帮助的可能性下降的因素，都自然而然地存在于城市而不是乡村里：

1. 与农村相比，城市的环境更喧嚣、更容易分散人们的注意力而且变化也更快。因此在这里，人们很难对遇到的事件的本质做出快速的判断。

2. 城市人口稠密，因此当人们目击到潜在的紧急事件时，和其他人一起看到的可能性更大。

3. 城市居民认识的同市居民的百分比远远低于乡镇居民。因此在目击到紧急事件时，城市居民更有可能是处在一群陌生人中间。

混乱、人口稠密、认识率低这三个城市环境的自然特征，恰好与研究发现的降低旁观者帮助率的因素相吻合。因此无需借助“城市非人性化”、“大都市令人感情疏离”这样一些带有罪恶感的概念，我们就能解释为什么在我们的城市中会有这么多“冷漠无情”的旁观者。

{专家解读：最关键的就是这种冷静的、逻辑的思考方法，通过掌握这种方法，我们还应该可以自己独立地得到许多对我们生活有意义的启发和线索。这才是《影响力》的最大的贡献。}

不要成为牺牲品

但是，用比较温和的观点来解释现代城市生活中的危险现象并不能消除危险。事实上，随着世界人口不断向城市迁移，10 年内整个人类将有一半的人会变成城市居民，因而减少这种危险的需要会变得越来越迫切。幸运的是，科学研究的新发现给我们提供了真正的希望，以这种科学知识为指导，紧急事件的受害者能够极大地提高自己得到帮助的机会。重要的是要认识到，旁观者没有采取行动并不是因为冷漠无情或缺乏善意，而是因为他们对当前的情况不够了解。他们不知道是否有紧急事件发生，也不知道自己是否有责任去采取行动。如果他们明确地知道自己有责任介入到一个紧急事件当中，他们的反应的是非常迅速的。

一旦我们知道了我们的对手并不是像“城市非人性化”之类的难以捉摸的社会状态，而是简单的不确定性，紧急事件的受害者就可以通过减少旁观者的不确定性来保护自己。例如，设想在一个夏日的午后你去参加一个在公园里举行的音乐会。当音乐会结束后人们开始离开的时候，你感到一个手臂有些麻木，但你并没有太在意。当你随着人群向远处的停车场走去时，你感到的麻木的感觉已经向下传到了你的手上，向上传到了你的一侧脸颊。你感到有点神志不清，于是决定靠着树坐下来休息一会儿。很快你意识到问题很严重,因为坐着已经无济于事了。事

实上，肌肉的控制和协调功能已经恶化到连张嘴说话都很困难的地步，我想站却站不起来。一个可怕的年头在你的脑子里闪过："哦，天啦，我中风了！"一群人正从你的身边走过，但大多数人都没有注意到你。有几个人看到你奇怪的瘫倒在树下，或发现你脸色很难看，但他们却在周围寻找着社会认同。当他们看到没有任何人做出关切的反应时，他们认为没有发生什么事，因而离开了。

当你发觉自己处于这种困境时，你要怎么做才能客服障碍获得帮助呢？由于你的身体状况正在迅速恶化，事件非常紧迫。假如你在呼救之前失去了说话和行动的能力或甚至失去了知觉，你得到帮助以及康复的机会都会显著下降。那什么才是最有效的求救方式呢？呻吟、呜咽或喊叫困难都不会管用。它们可能会引起人们的注意，但都不能提供充分信息让过路人确信你正处于真正的危险之中。

假如仅仅靠喊叫不一定能让过路的人来帮助你，你也许应该表示得更明确一点。仅仅引起别人的注意还不够，你必须清楚地说明你需要帮助，不能让过路的人认为你的情况并不紧急。你最好是使用"救命"这样的字眼，让旁观者知道你的处境确实非常危险。不要怕喊错了，在这里不好意思是你的头号敌人。如果你觉得自己可能中风了，就不应该为把问题估计得过于严重而感到尴尬。因为为避免一时的窘境，你可能要付出死亡或终生瘫痪的代价。

但是，即便是大声求救也不是最有效的策略。虽然这么做可以让旁观者明白你正处在危险之中，但还是不能消除每个旁观者心中的疑点：这里到底需要什么样的帮助？我是应该提供帮助呢，还是应该由更合适的人去做？是不是有人已经去找专业人士来帮助了呢？这是不是我的责任？旁观者站在那里，呆呆地望着你，设法想清楚这些问题。而对你来说生死攸关的时间却在无情地逝去。

显然，作为一名受害者，除了让旁观者知道你需要紧急的帮助之外，你还要更进一步，帮他们搞清楚他们应该如何帮助你以及由谁来帮助你。但哪一种方法才最有效、最可靠呢？

根据我们已经看到的研究结果，我的建议是从人群中挑出一个人来，盯着他，指着他，直接对他说："你，穿蓝夹克的先生，我需要帮助，请叫一辆救护车来。"通过这么简单的一句话，

你可以消除所有可能妨碍或延误救助的不确定性。你已经把穿蓝夹克的人摆到了“救援者”的位置。他现在应该明白，紧急帮助是必要的；他也应该明白，他而不是别人有责任提供帮助；最后，他应该准确地知道要如何去做。所有科学证据都指出，这样做的结果就是你将迅速得到有效的帮助。

｛专家解读：明确指认一个人得到的效果会好过呼喊大众的响应和反应，至少被指认的人在这个时刻有了压力。有了压力因此就有了行动。｝

总之，在你处在紧急状态中需要帮助时，最有效的策略就是减少周围人对你的处境和他们的责任的不确定性。你要尽可能准确地将你需要的帮助表达出来。不要让旁观者自己去下结论，因为社会认同原理和多元无知效应很可能使他们对你的处境做出错误的判断，人多的时候尤其如此。

而且，你要向一群旁观者中的某一个人提出需要帮助的请求，一定要克服请求大家帮忙的这种本能。从众人中挑出一个人来并给他指派任务，否则，很容易使群体中的每一个人产生其他人应该会帮忙，其他人会去帮忙或者其他人已经帮忙了的想法。在本书谈到的所有顺从技巧中，这个技巧或许是最需要牢记的。因为如果你不能迅速得到帮助，你就可能要承受严重的个人后果。

不久之前，我曾亲身经历过这种事情。当时我被卷入了一起很严重的车祸，我和另一位司机都受了重伤。我脑后留着血，摇摇晃晃地想站起来，而他则趴在方向盘上，不省人事。车祸发生在一个十字路口的中心，而且几位停车等待变灯的人都看到了车祸的发生，当我跪在车门旁边的路上，试图让自己清醒一点时，绿灯亮了。等待的车辆开始慢慢开过十字路口。司机们目瞪口呆地看着我们，但没有人停下来。

这时我想起来了，“哦，这一切和研究结果一模一样。他们全都开走了！”幸好我想到了这点。作为一名社会心理学家，我对旁观者的研究也略知一二，所以才会产生这种想法。我赶紧回忆那些与我当前的困境相关的研究结果，马上就知道我要怎么做了。为了看得更清楚，我努力地站起来。我指着一辆车，对它的司机喊道：“叫警察。”有对后面两辆车的司机说：“把车开过来，我们需要帮助。”这些人立即做出了反应。他们马上打电话叫来了警察和救护车；用

自己的手绢擦去我脸上的血迹；给我披上夹克衫，所谓目击者，他们愿意为车祸提供证据；甚至有一个人背着我去医院。

他们的帮助不仅迅速，而且还很有感染力。很快就有更多的司机自动停下来，去帮助另外那个受伤的司机。现在，社会认同原理开始为我们发挥作用了。为做到这点，关键在于要让球朝帮助我们的方向滚动。这一步完成以后，我们就可以放轻松，因为那些真心关心事态的旁观者和社会认同原理的力量自然会把余下的事情做好。

学我的样，照我的做

前面我们指出过，社会认同原理就像所有其他影响力的武器一样，也有能使它发挥出最大威力的条件。我们已经找到了其中的一个，即不确定性。当人们对自己不是很有把握时，他们依靠其他人的行为来决定自己应该怎么做的可能性更大。除此之外，要想让社会认同原理发挥最大威力，还有另外一个条件也很重要，那就是相似性。也就是说，当我们看到别人的行为恰好与我们自己的行为一模一样时，社会认同原理就能发挥出最大的威力。正是这些人的行为让我们清楚地知道了构成我们正确行为的因素是什么。因此，我们往往会效仿那些与我们相似的人，而不是与我们不同的人。

我相信，正是因为这个原因，电视上由普通人做的广告渐渐变得风行起来。广告商知道，将商品卖给普通观众（他们构成最大的潜在市场）的一个有效方法就是证明其他“普通人”喜欢并且使用该商品。于是，我们在电视上看到了一个又一个街上的普通人对某种软饮料、止痛药或是洗涤剂赞不绝口的画面。

科学研究也为这种论断提供了很有说服力的证据。哥伦比亚大学的心理学家几年前进行了一项很有意思的实验。他们将钱包放在曼哈顿商业区不同的街道上，然后观察人们发现这些钱包时会怎么办。每个钱包中都有 2 块钱的现钞、26.3 元的支票和关于钱包“主人”的姓名、地址的资料。除此之外，钱包中还有一封信。这封信可以证明这个钱包已经不止一次被丢了。信是写给钱包主人的。写信人不久前捡到了这个钱包并打算把它归还给失主。他在信中写道，他

非常高兴能够帮忙，有机会用这种方式效劳让他感觉非常好。

任何捡到这个钱包的人一看就知道，这个捡到钱包的好心人在去寄这个钱包的路上又将它弄丢了，因为钱包就包在写有失主地址的信封里。研究人员想要知道的是，在捡到钱包的人中，有多少人会效仿第一个拾到钱包的人，将钱包原封不动地寄给它的主人。但在研究人员将钱包放在地上之前，他们对放在钱包里的那封信做了一点改动。其中一些信看上去是一个普通的美国人用标准的英语写的，而另一些信则是一个自称刚来不久的外国人用蹩脚的英语写的。换句话说，拾到钱包的人根据里面的信就可以判断出这个捡到钱包并试图把它还给失主的人是否与大多数的美国相似。

{专家解读：人们愿意爱好和保护自己熟悉的人，这也是认同原理的一种引伸吧。}

现在一个有趣的问题就是，如果第一个捡到钱包并试图将它归还的人与大多数美国人相似的话，那么那些捡到钱包和信的曼哈顿人是否更容易受到他的影响，将钱包寄回去呢？答案明明白白：当拾到的钱包是那个外国人第一个拾到的那个时，只有 33%的人把钱包还了回来。但当第一个拾到钱包的人是普通的美国人时，70%的人都把钱包还了回来。这些结果清楚地表明了社会认同原理发挥作用的一个重要条件：我们参照别人的行为来决定我们采取什么样的行为才是正确的，尤其是当我们认为那些人与我们相似的时候。

这个结论不仅可以用在成年人身上，而且还可以用在孩子们身上。例如，那些进行健康研究的人发现，学校的反吸烟计划如果让与学生同龄的人做教员，效果就会比较持久。而另一项研究发现，当孩子们在看了一部描写一个小孩愉快地去看牙医的电影之后，他们再去看牙医时，紧张的情绪就降低了，尤其是当他们与电影中的小孩年龄相同的时候。我真希望我能早一点知道这项研究结果，因为在结果公布的几年前，为降低我儿子克里斯的另一种不同的紧张情绪，我费了九牛二虎之力。如果那时候我就知道这项研究结果的话就好了。

我住在亚利桑那州，很多家庭的后院里都有游泳池。但不幸的是，每年都会有几个小孩掉进无人看管的游泳池中淹死了。因此我决定，在克里斯很小的时候就教他学习游泳。克里斯并不怕水，他很喜欢玩水。但问题是如果不给他套上救生圈，他就不肯踏进水池一步。不管我怎么劝说、哄骗甚至羞辱他，都无济于事。在试了两个月都毫无进展之后，我只好请我的一个研

究生来帮忙。他身材魁梧高大，以前是救生员，而且还当过游泳教练。但他像我一样失败，他甚至连劝克里斯不带救生圈划一下水都做不到。

大约就在这时候，克里斯参加了一次白天的野营。这次野营安排了许多活动，其中包括在一个大游泳池里游泳，但对这种活动，克里斯一向是小心回避的。在这个研究生一败涂地之后不久的一天，我提前了一点到营地去接克里斯，眼前的一幕让我大吃了一惊。我看到克里斯跑到跳板上，纵身跳进了游泳池的最深处。我慌忙脱掉鞋子，准备跳到水中去救他，却发现他已浮出水面，安全地划到了池边。我提着鞋子冲了过去。

“克里斯，你会游泳了！”我激动地说，“你会游泳了！”

“是啊，”他漫不经心地答道，“我今天学会的。”

“太棒了！真是太棒了！”我高兴地手舞足蹈。“但你今天怎么不需要救生圈了呢？”

看到我不知何故穿着袜子站在水里，手里挥舞着鞋子，一幅语无伦次的样子，克里斯显得有点不好意思。他解释说：“哦，我都 3 岁了。汤米也 3 岁。他能不用救生圈游泳，那我也能。”

我当时真恨不得踢自己一脚。当然，克里斯应该向小汤米而不是向 6 英尺 2 英寸高的研究生，学习关于他能做所麽或者应该做什么的最重要的知识。如果当时我在解决克里斯游泳的问题上想得多一点，我可能会早一点想到用汤米做榜样，那样也许就用不着白忙活这几个月了。我可能会在日间野营时注意到汤米能游泳，然后与他的父母一起安排让两个小孩在周末下午到我家的游泳池里游一次泳。我想，克里斯的救生圈在那天结束时就可以扔掉了。

｛专家解读：最近，北京的一所幼儿园将一个英语特别好的耗资免费招进来以后，增加了对其他孩子的收费，居然家长们也愿意，因为他们发现孩子回家以后学习英语的热情顿时提高了很多。榜样必须是类似的，乞丐不会羡慕国王的道理便是如此。｝

任何一种能使 70%的纽约人把钱包原封不动地归还给失主（或者能降低孩子们吸烟的可能性或害怕看牙医的紧张情绪）的因素当然会令人印象深刻。然而，在涉及类似的人的行为对我们的巨大影响力时，这一类研究所显示的只不过是冰山一角，让人印象更深刻的例子还有很多。在我看来，最有说服力的例子是从一个看上去有点荒谬的统计数字开始的：在每一次自杀事件成为头版新闻之后，都会发生多起飞机坠毁事故。在这些坠毁的飞机中既有个人和公司的私人飞机，也有航空公司的班机。

例如，有证据表明，在某些自杀事件被广为宣传之后，紧接着因航空公司飞机失事而死亡的人数便增加了 10 倍。而且，不仅死于飞机失事的人数增加，死于车祸的人数也直线上升。这是怎么回事呢？

{专家解读：的确，当第一例中国大学生自杀的消息传播开来以后，紧接着，许多省市都报道了相近发生的大学生自杀事件。连自杀都是认同的。请参考本章结束的中国有关自杀的报道。}

有一种解释马上就冒出来了：那些能让一些人自杀的社会条件也导致了其他的死亡事件。举例来说，某些有自杀倾向的人对一些给人造成压力的社会事件（经济下还、犯罪率上升、国际局势紧张）的反应可能就是一了百了。而另一些人对同样的事情会做出不同的反应，他们可能会变得愤怒、烦躁、神经紧张或心不在焉。如果让这些人来驾驶汽车和飞机，从某种程度上说，这些交通工具就变得不太安全，那么汽车、飞机事件激增也就不足为奇了。

那么，按照这种“社会条件论”的解释，一些相同的社会因素即引起了人为的死亡事件，也引起了偶然的死亡事件，而这就是为什么自杀报道与致命事故之间关系如此紧密的原因。但另一个有趣的统计数字则指出这种解释并不令人信服，因为致命事故增多的现象仅仅局限于那些自杀事件被广为报道的地区。而在那些社会条件相近、当地媒体未对自杀事件做报道的地区，致命事故并没有明显地增加。而且，在那些媒体报道了自杀事件的俄地方，媒体报道的力度越大，随后的失事率也就越高。由此看来，刺激人们自杀以及导致致命事故发生的并不是相同的社会条件。相反，是对自杀事件的公开报道导致了这些事故。

{专家解读：媒体总是缺乏社会行为学家的视野和角度，因此也才会在后续的事件中成为帮凶。当然，是不知不觉的帮凶。尤其是一些自杀报道中，甚至有赞扬、美化的成分，这就更加不符合新闻从业人员的基本职业道德了。}

为解释对自杀事件的公开报道与随后发生的事故之间强烈的联系，有人提出了一种“丧亲论”。因为，在头版头条的新闻报道的自杀事件经常涉及著名的受人尊敬的公众人物，这些报道可能使许多人陷入了深切的悲哀之中。他们变得不知所措、心事重重，在驾驶飞机和汽车时也心不在焉，结果导致了死亡事件的剧增。虽然丧亲论这种“听说自杀事件的人越多，痛不欲生和粗心大意的人就越多”的说法能够解释对自杀事件的宣传与随后发生的事故之间的联系，但它不能对另一个触目惊心的事实做出解释：报道单人身亡自杀事件的新闻常常会导致单人死

亡事件的增加，而报道“杀死他人再自杀”事件的新闻却会导致多人死亡事件的增加。简单的“丧亲论”不能解释这种模式。

看来，自杀事件的报道对汽车和飞机事故的影响是有很强的针对性的。对只有一个人死去的纯粹自杀事件的报道，会造成一个人遇难的现象；而对有多人死亡的自杀－－谋杀事件的报道，会造成多人遇难的现象。无论是“社会条件论”还是“丧亲论”都无法解释这个令人困惑的事实。那么我们应该如何解释这种现象呢？加州大学圣迭哥分校的以为社会学家人为他已经找到了答案。他的名字叫戴维•菲利普斯，他提出了一个令人信服的说法，就是“维特效应”。

维特效应的故事虽然令人感到不寒而栗，但也引起了人们极大的兴趣。200 多年前，伟大的德国文学家歌德出版了一本名为《少年维特的烦恼》（the sorrows of Young Werther）的小说。书中主人公维特最后自杀身亡。这本书出版以后引起了极大的轰动，不仅使歌德名声大振，而且在整个欧洲兴起了一股争相效仿维特自杀的风潮。为此，好几个国家都把这本书列为禁书。

｛专家解读：中国以前也曾将这本书列为禁书。当儿童没有较强的自我控制能力的时候，的确是应该控制他们可能接触到的社会影响。｝

菲利普斯教授所做的研究就是追踪从那时开始一直到现在出现过的各种形式的维特效应。他的研究表明，在对自杀事件做了大幅报道之后，紧接着报道所覆盖地区的自杀率便大幅上升。因此他提出这样的观点：一些内心痛苦的人看到别人自杀身亡的消息之后就会模仿他们。也就是说，社会认同原理在这里得到了一种病态的展示－－－这些内心痛苦的人按照其他内心痛苦的人的做法采取了行动。

通过分析 1947-1968 年间美国自杀事件的统计数据，菲利普斯得到了现代维特效应的证据。他发现，在头版报道了自杀新闻后的两个月内，自杀人数平均比平常多出了 58 人。因此从某种意义上说，每报道一次自杀事件，都使的 58 名原本可以继续活下去的人死去。菲利普斯还发现，这种自杀诱发自杀的现象主要发生在对前次自杀广为报道的地区。而且，对自杀的报道越广泛，随后的自杀事件就越多。

看到这里，你可能会觉得维特效应与自杀事件对交通死亡事故的影响实在是相似到了不可

思议的地步。菲利普斯也注意到了这一点。事实上，他认为，在报道轰动性自杀事件后的所有额外死亡都出于同样的原因：一些人盲目地模仿了这些自杀行为。当得知他人自杀的消息后，有不少人会认为自杀对自己来说也是一种不坏的选择。而其中一些人会直接采取行动，从而导致了自杀人数的直线上升。

然而，另外一些人的做法可能就没有那么直截了当了。出于某此原因，如维护自己的名誉、避免家人受到羞辱和伤害、让被赡养者得到保险赔偿等，使他们不愿意让自己的死亡看起来是自杀。因此，他们用不易被人觉察的方式故意使他们驾驶的汽车或飞机出事。他们采用的方法听起来都非常熟悉。商业航空公司的驾驶员可能在起飞的关键时刻掉转机头往下撞，或者违反指挥塔的指令莫名其妙地把飞机降落在已有飞机停靠的跑道上；汽车司机可能突然将方向盘一转，向一棵树或者迎面而来的车辆开过去；汽车或飞机中的乘客可能会发生截车或截机事件，从而造成机毁人亡的事故；而私人飞机的驾驶员可能会不顾雷达信号的警告，撞向另一架飞机。因此，按照菲利普斯博士的观点，轰动性自杀事件之后交通事故的数量之所以直线上升，就是维特效应在悄悄地起作用。

我认为这是一种很高明的见解。首先，它对所有的数据都做出了圆满的解释。假如这些事故真的是隐性的模仿自杀事件，那各种事故在自杀事件报道后大幅增加是有道理的；而事故高发期都是在自杀事件被炒得最凶的时候也解释得通，因为这时候绝大多数的人都得知了这个事件的发生；意外事故的明显增加仅局限于该自杀事件做了报道的地区；单人死亡的自杀事件仅仅导致一个人死亡的事件，而多人死亡的自杀事件会导致多人死亡的事件。这些现象都能得到合理的解释，那就是模仿起了关键性的作用。

菲利普斯的见解还有第二个很有价值的地方。它不仅能让我们对现有的事实做出解释，而且还能使我们预测出以前没有被发现的事实。比如说，如果在自杀事件被报道之后发生的异常频繁的事故的确是由于模仿而不是意外的话，那么这些事故可能会更加致命。因为一心想了结自己生命的人希望自己能快速而且百分百地死去，所以他们采用的方法也应该更具破坏性，比如说用脚猛踩油门而不是刹车、使机头向下而不是向上。当菲利普斯分析事故记录来检验这种预测是否正确时，他发现在轰动性自杀事件被报道后的一周里，死于商业飞机失事的平均人数要比报道前的一周高出 3 倍还多。在对汽车交通事故的统计中也可以发现类似的现象。在报道

了轰动性自杀事件之后，死于严重车祸的人数比通常情况下多了 4 倍。

｛专家解读：这样的数据就更加让人恐惧了。社会现实中真的有许多看起来是不相关的事情，其实进行深入的本质研究以后，发现相关性高得惊人。｝

菲利普斯博士的看法当中还包括一些有趣的预测。假如自杀事件报道后事故的增加的确是因为一批人在盲目模仿，那么他们最可能模仿的应该是与他们相似的人。社会认同原理指出，我们经常根据其他人的行为来决定自己应该怎么做。但正如前面那个钱包实验所表明的，我们最容易受其影响的还是那些与我们相似的人。

因此，菲利普斯推断，如果社会认同原理的确是隐藏在这些故事背后的罪魁祸首，那轰动性自杀事件的主角和那些随后制造事故的人之间应该有明显的相似之处。菲利普斯意识到，最有可能清楚地证明这种联系的是一个人独自驾车时发生车祸的记录。于是，他对媒体所报道的这类自杀事件中司机的年龄以及紧随报道之后发生的这类事故中死亡司机的年龄做了比较。结果，他的预言又一次得到了证实：当报纸报道的是一个年轻人自杀的事件时，我们听到的多是年轻司机把车撞到树上、电线杆上或路堤上酿成悲剧的事故；但当新闻报道了一个老年人的自杀事件之后，车祸的主角便多是老年司机了。

对我来说，最后这项统计结果是无可争辩的事实，我完全被征服了。与此同时，我对此又感到十分震惊。很显然，社会认同原理的影响力是如此深远，以至于它的力量已经延伸到事关人之生死的决策之中。菲利普斯教授的发现使我相信一定会存在着下面这种非常令人痛心的倾向：对自杀事件的报道会使一些与自杀者有着某些相似之处的人决定自杀，因为他们觉得自杀的想法很正常。而最可怕的是，统计数据表明，许多无辜的人受到牵连而死于非命。

看了图表上我们无法否认的、自杀事件被报道后激增的交通事故和空难事故，特别是那些涉及谋杀的案件，令我们不得不为自己的安全担忧。我深受这些统计数据的影响，开始留意头版头条上刊登的自杀消息，并在之后的一段时间内改变自己的行为方式。我会特别注意我车后有什么东西，我不愿意坐长途的飞机旅行。如果我必须要坐很长时间的飞机，那我会买更多的航空保险。菲利普斯为我们做了一件大好事，因为他证明了在自杀事件被大肆报道之后的一段时间内适度地改变我们的旅行会提高我们生存的几率。看来，利用这种事实才是明智之举。

菲利普斯的这些发现好像还不足以让我们感到害怕，但他后来的研究让我们有了更多担惊受怕的理由：在我们这个国家里，对任何一种暴力行为的大肆报道都会刺激很多人去争相模仿。比如说，晚间新闻报道的重量级拳击锦标赛就会使美国的凶杀案件显著地增多。对 1973-1978 年间举办的重量级拳击锦标赛的详细分析，则证明了模仿者与被模仿者之间惊人的相似性。当黑人拳击手输掉一场比赛时，随后 10 天内年轻黑人死于凶杀的比率便会显著上升。相反，当白人拳击手输了时，随后 10 天内则有更多的年轻白人被杀害。当把这些结果与前面菲利普斯关于自杀的类似结论结合起来时，我们可以清楚地看到，不论是针对自己还是针对他人的暴力行为，一旦被广为报道，就会殃及到那些与之相似的人。

{专家解读：不知道是不是有中国的社会科学家能够统计一下中国的类似数据，看是否可以给政府管理提供一些积极的、建设意义的结论，来提高中国社会的和谐程度。}

菲利普斯博士的研究让我们认识到那些与我们相似的人的行为对我们的影响是多么的可怕。而一旦我们认识到这种巨大的威力，我们就能够了解发生在圭亚那琼斯城的集体自杀事件，它可能是当代最壮观的顺从行为。这个事件有好几个值得我们仔细研究的重要特征。

人民圣殿组织是一个起源于旧金山的带有邪教色彩的组织，它的成员主要来自旧金山的穷人。1977 年，吉姆·琼斯———这个组织中无可争议的政治、组织以及精神上的领袖，带领大部分成员移居到了南美圭亚那的一片丛林中。那时，人民圣殿组织的存在并不为世人所知，指到 1978 年 11 月 18 日，当国会议员赖安率领调查组的三名成员以及这个组织的一名叛逃者在乘飞机逃离琼斯城遇害时，人民圣殿组织才引起了外部世界的注意。琼斯相信自己会因这桩谋杀案而被捕，而且会把杀人犯牵扯出来，而这又会导致人民圣殿组织的灭亡，因此他决定以自己的方式来控制人民圣殿组织的结局。他把所有成员召集到身边，要求大家集体自杀。

第一个响应号召的是一名年轻妇女。她镇静地走到盛有草莓口味的毒药的桶前，舀了一勺毒药，给她的婴儿喂了一口之后，自己将剩下的一饮而尽。然后她抱着孩子坐在地上，不到 4 分钟，两个人便抽搐着死去了。其他人一一仿效她的做法。虽说有少数几个人不愿顺从琼斯的命令逃跑了，据说还有人进行了抵抗，但据幸存者说，910 名教徒中的大多数人都是有秩序地、心甘情愿地死去的。

在听到这个消息后，每一个都震惊不已。广播、电视和报纸对此进行了一系列的追踪报道和分析。在悲剧发生后的很多天内，人们的谈话都离不开这个主题：“他们现在发现了多少死者？”“一个逃出来的人说他们喝毒药时就好像是被催了眠。”“他们到底是去南美做什么？”“真是让人难以置信。怎么会这样呢？”

是啊，“怎么会这样呢？”这个问题很重要。我们怎么解释这种令人震惊的顺从行为呢？人们对此有很多种不同的解释。一些解释侧重于吉姆·琼斯的个人魅力。因为他的做事风格，使他像救星一样被爱戴、像父亲一样被信任、像国王一样被尊重。另一些解释的侧重点在于人民圣殿组织的成员。这些人大多很穷、没有受到过什么教育，他们愿意放弃思想和行动的自由，来换取一片一切都已经为他们安排好的安全天地。还有一些解释则强调人民圣殿组织的准宗教性质，在这样的组织中，排在第一位的是信徒们对领袖的不容质疑的忠诚和信赖。

每一种解释无疑都有它的道理，但我觉得它们都有些不足。毕竟，在这个世界上，依赖性极强的信徒被魅力十足的人领导着的那种团体随处可见。而且，在过去，这种情况也并不少见。但我们却几乎没有发现其中哪一个组织发生过哪怕与琼斯城事件有些许相似的事件。这里面一定有一些特别关键的东西。

｛专家解读：中国的一些大学生也加入过类似的传销组织，也一定是受到了这里提到的一些基本行为原理的影响。｝

有一个具有启发性的问题能给我们提供一点线索：“假如人民圣殿组织仍然在旧金山，人们会执行琼斯的自杀命令吗？”对这个问题，任何回答都只能是推测。但那些极为熟悉人民圣殿组织的专家却对他们的答案深信不疑。韦斯特博士，是加州大学洛杉矶分校精神病学和生物行为科学系的系主任，也是该校神经病学研究所主任。他是研究宗教迷信组织的权威，在琼斯城自杀事件发生之前，已经对人民圣殿组织进行了 8 年的观察。当它他在事件发生后接受采访时，他说了一番发人深省的话：“这种事情在加州是不可能发生的。但他们生活在一个不友善的国家里，生活在与一片与世隔绝的丛林中。”

虽然悲剧发生后人们众说纷纭，莫衷一是，但我认为韦斯特博士的观察以及社会认同原理，

对我们圆满地解释这一自杀事件非常重要。在我看来，在人民圣殿组织的历史上，直接导致成员们集体自杀行为的举动发生在一年以前，当这个组织迁到圭亚那这个习俗迥异、人地两生的丛林国家的时候，那么他完全明白这种迁移对我的追随者们造成的巨大的心理冲击。一夜之间，他们发现自己来到了一个完全陌生的地方。南美洲，尤其是圭亚那的热带雨林，与他们在旧金山经历过的一切完全不同。他们突然踏入的这个国家，不论是自然环境还是社会环境，都充满了令人恐怖的不确定性。

啊，不确定性，可谓是社会认同原理的左膀右臂。我们已经看到，当人们不知如何是好时，常常会以他人的行为来指导自己的行为。在遥远而陌生的圭亚那，人民圣殿组织的成员当然也有这种倾向。而且我们还看到，人们最爱模仿的是那些与自己相似的人。而琼斯迁移策略的高明之处就在于此。对于琼斯城的居民来说，在圭亚南这样的国家里，除了与他们一起迁来的人民圣殿组织的成员外，再也没有与他们相似的人了。

｛专家解读：在动荡的社会，面对较高程度的不确定性的时候，人们的行为更加容易失去理性，更加容易跟风，更加容易从众。因此，创造不确定性也可以是营销的一种手段。｝

对于人民生点组织的成员来说，什么才是正确的行为在极大程度上取决于那些深受琼斯影响的其他成员的所作所为。当我们从这个角度去看这件事时，这些人秩序井然、毫无惧色、镇定自若地走向毒药桶、走向死亡似乎也就比较容易理解了。琼斯并没有对他们使用催眠术，他们已经被说服了。部分是被琼斯说服的，但更重要的是被社会认同原理说服的，使他们相信自杀是正确的行为。当最初听到死亡命令时，他们一定也不知所措。因此他们开始观察周国的人，以确定什么才是应有的反应。值得注意的是，他们发现了两条令人印象深刻的社会认同，每一条都导致了同样的结局。

首先是有一批人迅速地、心甘情愿地喝下毒药。在任何强势领导人统治的组织里都会有几个这样盲从的人。在这个事件中，他们是事先被特别指定来做表率的还是本来就对琼斯言听计从，我们已经很难知道了。但不管怎样，这些人的行为对其他人产生的心理影响是不可低估的。如果说新闻报道中完全陌生的人的自杀行为都能使那些与之相似的人去模仿，那我们可以想像，在琼斯城那样的地方，一个人的邻居从容面对死亡的态度对他的影响会是何等巨大。

第二条认同则来自这群人自己的反应。我猜测，在当时的情况下，发生的正是大规模的多元无知效应。每个琼斯城的人都观察周围人的反应以对形势做出判断，并且发现局势似乎很平静。因为其他人也在不动声色地观察着和判断着，而不是贸然行动。结果他们“发现”，耐心地等待轮到自己喝下毒药才是正确的行为。正是这种被曲解但却很有说服力的社会认同，导致了圭亚那热带丛林中全体成员镇定自若地等待死亡的恐怖事件。

{专家解读：我们中国的执法机构、警察等，仅仅是事后说服教育，却缺乏有效的从行为学角度展开的事先的预防工作。或者甚至都不分析传销组织内部的流程和规律，以及这些方法背后的原理是什么，所以，有时也缺乏对受蒙蔽者的有说服力的劝告。}

根据我自己的观察，大多数对琼斯城事件的分析都过于强调了琼斯的个人魅力。虽然毫无疑问他是一个少有的非常有号召力的人，但我相信他的力量并不是来自他非凡的个人魅力，而是来自他对基本的心理学原理的理解。作为一个领导人，他的真正才能在于他认识到个人的领导能力是及其有限的。没有哪个领导人能指望依靠个人的力量去说服组织内的所有成员，然而一个强有力的领导人却有理由指望说服相当大的一部分成员。而大量成员已被说服这一原始信息又能用来说服其余的人。因此，最有影响力的领导人通常是那些知道如何在组织内创造条件，使社会认同原理最大限度地为他们所用的人。

琼斯最受启发的也正是这一点。他的高明之处就在于，决定把人们圣殿组织从旧金山迁移到圭亚那这个赤道附近的遥远国度。在这里，不确定性和成员们特殊的相似性使得社会认同原理能最大限度地为他所用。一般来说，一个 1000 人的群体是难以由一个人的力量来维系的。但在这里，1000 人的群体则由追随者变成了一群失去个人意识的动物。正如屠宰场的操作工人早就知道的那样，畜群意识使得牲畜们变得更容易被控制。只要使其中的一些牲畜朝我们所希望的方向前行，那其他的牲畜也将平静地、机械地跟着往前跑，尽管它们不可能并不是跟着领头的那只跑，而是效仿自己周围那些牲畜的反应。因此，我们不应从琼斯鲜明的个人风格入手，而是应该从他深厚的社交柔术入手，才能透彻地了解他的惊人力量。

怎样保护自己

本章先从相对来说没有什么危害的配音笑声谈起，转而谈到自杀和谋杀的现象，所有这些都可以用社会认同原理来解释。面对这种无孔不入、威力巨大的社会影响力的武器，我们怎样才能保护自己免受它的伤害呢？这里最棘手的问题就是，因为现实社会已经非常复杂，所以大多数时候我们都并不反对社会认同原理给我们提供的信息。正是由于有了这些信息，我们才能够悠哉悠哉地做出决策，而不必对每一个决策都费尽心机、患得患失。

从这方面来看，社会认同原理对我们来说无异于一套先进的导航装置，就像飞机上的自动驾驶设备一样。

但是自动导航装置也有出问题的时候。当飞机信息被错误地输入到控制系统中时，就会出现错误。在这种情况下，我们就会偏离航线。而后果的严重性取决于我们所犯错误的大小。但由于社会认同原理提供的这个自动导航装置更多的时候是我们的朋友而不是敌人，因此我们也不能简单地把它弃之不用。因此我们面临着一个古老的问题，那就是如何利用一种对我们即有利又有害的装置。

值得庆幸的是，走出困境的方法还是存在的。由于自动导航装置出现的问题主要是因为输入了不正确的数据，所以如果我们能及时发现数据上的错误，就可以有效地避免这些问题。因为这时候我们可以及时关闭自动导航装置，自己把控制权接过来。

数据不正确导致社会认同原理提供错误信息的情况有两种。第一种情况发生在故意伪造社会认同同时。这种情况是那些牟利者为了制造一种多数人都在以他们所希望的方式行动的假象而炮制的，他们的这种行为实在应该受到谴责。之前我们已经讨论过的电视喜剧中广泛采用的配音笑声就是这种伪造数据的变种。

预先录制好的观众反应并不是电子媒体或电子时代的独特产物。事实上，大张旗鼓地使用社会认同原理的现象可以追溯到历史最悠久的一种艺术形式———大歌剧，这辨识所谓的捧场现象。据说这种捧场现象始于 1820 年，始作俑者是巴黎歌剧院的两个常客：索通和波歇。但他们并不是一般的歌剧爱好者，他们是商人，而掌声就是他们经销的商品。

索通和波歇的做法是成立一家“戏剧成功保险公司”，向那些希望获得观众欣赏的歌剧演员和剧院经理提供服务，而他们的服务就是用虚假的掌声来激发真实观众的热烈反响。这种尝试获得了极大的成功，以致捧场（通常由一个人领头，几个人跟着起哄）很快就成了歌剧界代代相传的传统。正如音乐史学者萨宾指出的，“1830 年，捧场现象已经全面开花。捧场者白天收钱，晚上鼓掌，完全以公开方式进行……但不论是索通还是他的伙伴波歇，可能都没有意识到他们开创的付费鼓掌的做法在歌剧界的普及程度。

{专家解读：我们应该还记得一些牙膏的广告吧，当追问看过广告的受众，广告中有哪些人物时，普遍都提到了有医生、没错，医生的身份是用来影响受众的，利用的就是人们对医生的专业性和权威性的认同。但是，广告中并没有明确的字样或者配音告诉穿白大褂的人就是医生，事实上这就是在人们的头脑中“白大褂＝医生”的符号在起作用。这就是一系列的认同感，社会一致性的认同感在不断地影响和左右着大众的行为。}

随着捧场现象的不断发展，它的经营者提供了各种形式和强度的服务项目。就像配音笑声的制作人可以雇佣擅长发出各种笑声，如傻笑、轻轻地笑或捧腹大笑的人一样，捧场者们同样有他们自己的专门人才，比如能够按照提示哭泣的哭泣女，能用欣喜的声调高喊“再来一个”的吆喝者，以及与现代配音笑声表演者一脉相承具有感染力的说笑者。

然而，从我们的角度来看，这种捧场与现代那种录制好的观众反应最为相似的一点还是它们赤裸裸的虚假性。那些捧场者好像觉得没有必要加以伪装或改变，他们在两个从业 20 年的捧场者的带领下，一场接着一场、一年接着一年地坐在同一位子上干着同样的事情。即使是现金交易也毫不掩饰地在公众面前进行。事实上，在捧场现象诞生 100 年后，人们还能在伦敦的《音乐时代》杂志上看到刊登出来的意大利捧场者的收费广告。因此，不管是在上演《弄臣》的大剧院里，还是在播放电视剧《梦幻岛》的电视机前，观众们都已经被那些利用社会认同的人成功地控制了，即使这些认同伪造得如此拙劣，以至于一眼就可以看出来。

×××

从“一般的鼓掌”到“疯狂的捧场”，捧场者们以大胆、公开的方式提供他们的服务。在此他们采用的是一份会被许多观众阅读到的报纸，而这些观众正是他们想要影响的人。捧场，哔！

×××

索通和波歇对人们机械地遵循社会认同原理的方式的认识，如今已被许多牟利者所了解。他们看不出有什么必要要去隐瞒他们提供的社会认同的虚假性质，这一点只要看一看那些普通电视剧的配音笑声的业余水准就知道了。他们完全意识到了我们所处的尴尬境地，并以此自鸣得意。要么我们就甘心情愿地受他们愚弄，要么就放弃那个有可能让我们上当的自动导航装置。但如果他们认准了我们宁愿受骗也不愿放弃自动导航装置，那就大错特错了。因为当他们漫不经心地伪造社会认同时，就使我们有了反击他们的机会。

因为我们可以随心所欲地使用切断自动导航装置，所以我们可以放心大胆地按照社会认同原理所指出的方向前进，直到我们发现这个装置使用了不准确的数据。这时候我们便可以切断自动导航装置，把控制权接过来，对错误信息做出修正，然后重新使用自动导航装置。因为那些伪造的社会认同通常都很容易识别，因此我们就很容易知道什么时候应该进行这一简单的调整。只要对伪造的社会认同保持一点警惕，我们无需花更多的力气就能很好地保护自己。

让我们来看一个例子。最近我注意到一个有趣的现象，那就是电视上以街头普通人做主角的广告渐渐风行了起来。广告中这些普通人热情地称赞着某种商品，却不知道自己的话录了下来。按照社会认同原理，我们可以预料，这些来自“像你我一样的普通人”的颂词应该会得到很多人的重视。其实这些广告是对现实的一种微妙的歪曲，因为我们听到的仅仅是那些喜欢该商品的人的话，所以我们从这些广告中得到的印象具有明显的倾向性。但是最近出现了一种更赤裸裸地更不道德的造假方式。广告商甚至懒得去获取来自普通人的真实的赞美之词，而是雇佣几个演员来扮成普通人，装作没有经过事先安排的样子向采访者作证。这种所谓的“即兴采访”的商业广告其厚颜无耻的程度简直令人吃惊。广告中的情景分明是安排好的，参加演出的无疑都是演员，而对白显然是事先写好的。

{专家解读：目前中国的广告还是在用名人做代言人，其影响力还是挺大的。但是受众中有分析能力的人就会问，她自己用这个药吗？如果多数中国人有分析能力，有冷静地思考、独立思考的能力的话，可能这些名人的效应就小多了，社会也会整体趋向理性，也许就不会出现超级女声的现象了。}

每当我遇到这一类试图欺骗我的行为时，我耳边就会敲响警钟：注意！注意！这里的社会认同是假的。赶快切断自动导航装置。这样作并不难，只要我们具有对虚假的社会认同保持警惕的意识，那些牟利者过度自信的态度就可以为我们所用。我们可以保持轻松状态，直到我们

发现了伪造的社会认同。这时候我们便可以出击了。

而且我们的出击应该非常猛烈。我的意思是说，忽略错误的信息虽然是绝对必要的，但还远远不够。我们要发起主动的反攻。不论什么时候，只要有可能，我们就应该在那些伪造社会认同的人身上狠狠地刺一下。我们不但不去买那些虚假的“即兴采访”的广告推荐的商品，而且还应该给那些商品的制造商写信，将我们的看法告诉他们，并建议他们不要再用那些用这么虚假的手法来宣传商品的广告代理商了。

虽然我并不总是希望依赖别人的行为来决定自己应该怎么办，尤其是当问题非常关键，我们必须亲自权衡，或当我们自己是这方面的专家时。但在很多场合下，我们确实需要以别人的行为做参照。在这种情况下，如果我们发现某些人已经篡改了社会认同，而我们不能再相信这些认同时，我们就应该做好反击的准备。每当遇到这种情况，我都会怒不可遏，因为我觉得被人愚弄还是次要的，但一想到那些利用我应付现代忙碌生活的捷径把我逼得走投无路的人，我就怒火中烧。每当他们这样做的时候，我痛斥他们，并从中得到一种伸张正义的快感。假如你也像我一样，你也应该这样做。

除了社会认同会被故意伪造外，也有社会认同原理愚弄我们的时候。在这种情况下，一种无害的、自然的错误会产生出滚雪球般的社会认同，从而促使我们做出错误的决定。多元无知现象，就是这样一个例子，它指的是出于紧急事件中的每一个人都看不出有什么理由要报警。然而，我所知道的一个最能说明这个问题的例子来自于我的一个学生，他是一名负责在高速公路上巡逻的巡警。

在一次以社会认同原理为主题的讨论课后，他留了下来，希望和我谈谈。他说他现在终于知道了某种车祸发生的原因，这个问题曾困扰他很久。他说，这种车祸通常都发生在高峰期的城市高速公路上。那个时候所有车道上的车都在缓慢而平稳地向前行驶着。当一前一后的两辆车同时发出型号，打算从原来的车道驶入旁边那个车道时，就可能会引发交通事故。几秒钟之内，这两辆车后的一长溜车都会跟着行动，司机们会认为前面发生了什么事，比如有汽车抛锚了或者前方正在施工，所以将这条车道给堵了。在这种情况下，他们会挤着将车辆驶入另一条车道，这时通常就会发生两车相撞的事故。

根据这位巡警的说法，最奇怪的就是，当时前面并没有要避开的路障。而且当事故发生时，当事人都明白了这一点。他说，这种事故他已经见过不止一次了。当前面路况良好，而那些倒霉的司机非要驶入另一个车道时，结果事故就发生了。

他的讲述让我们更加了解了我们对社会认同的反应方式。首先，我们似乎会认为如果很多人都做同一件事情，那他们一定知道一些我们不知道的事，特别是当我们对情况没有把握时，我们更愿意相信大家的共识。其次，众人采取的行动通常是错的，因为他们的行为并不是建立在更准确的信息上，他们只是根据社会认同原理做出反应。

所以，如果在高速公路上，两位司机纯属巧合地决定在同一时间改变车道，那么紧跟在他们后面的两位司机很可能会做出同样的事情，认为前面的司机发现有塞车的现象。而因此产生的社会认同对那些跟在这几辆车后面的司机的影响就大了：连续 4 辆车都打了转向灯，都想驶入旁边的那个车道，因此会有更多的司机打开转向灯。到了这个时候，人们就无法否认社会认同的作用了。后面的司机会毫不怀疑前面司机改变车道的正确性："前面那些家伙一定知道些什么。"这种想法会使他们也将车驶入旁边的车道，而根本不去证实他们前面路上的真实情况。司机们开始排着长队从侧面加塞儿。轰隆，撞车了。

在此，我们要吸取的教训是：我们永远不要完全相信诸如社会认同这样的自动导航装置。即使没有蓄意破坏的人向它输入错误的信息，它也有自己出毛病的时候。我们要时不时地对它进行检修，以保证它的工作状态与当时情况下的原始认同相一致。幸运的是，这种预防措施不需要花费太多的时间和精力，我们所要做的就是快速浏览一下周围的情况而已。我们这样做是非常值得的，因为一心依靠社会认同所造成的后果是非常可怕的。

社会认同现象的这个特点总使我想起一些印第安部落捕猎北美野牛的方法。北美野牛有两个特点使它们特别容易受到社会认同的影响。第一个特点是，它们的眼睛长的位置使它们更容易向两边而不是向前看；第二个特点是，当它们跑起来时，比如受到惊吓狂奔时，它们会低着头跑，这样它们就无法看到前面的牛群。结果，印第安人意识到，只要能够让牛群开始向着悬崖奔跑，他们就有可能捕获大量的野牛。这种动物，会对它们身边的社会认同做出异乎寻常的反应。它们从来不会抬起头来看看前面发生了什么，只会继续奔跑。有一个人看到了这种谋杀

的场面，他这样描述了野牛过分相信共识的悲惨后果：
通过这种方式，人们将牛群骗到悬崖边上，并使它们一起跳下去。领头的牛是被在它后面的牛推下悬崖的，而其他的牛却是自愿跳下去的。

因此，装有自动导航装置的飞机上的飞行员经常看看仪表盘和窗外绝对是明智的。同样地，无论什么时候，当我们使用来自群体的认同时，我们也要定期地对周围的情况进行观察。如果不采取这种简单的安全措施来防范社会认同的误导，我们的前景很可能像高速公路上不断并线的驾驶员或北美野牛一样：毁灭。

读者报告 ———来自一位曾在赛马场工作过的人
当我在赛马场工作的时候，我有机会见识了一种为自己的利益伪造社会认同的方法。为了降低某一匹马的赔率，赢更多的钱，一些赌徒有办法让大家把赌注下在一匹劣马身上。

赛马场上每一匹马的赔率是根据赌徒在它身上所下的赌注的多少来决定的。一匹马获得的赌注越高，这匹马的赔率就越低。许多人对赛马或打赌的知识都少得可列，因此，当它们对参赛的马了解不多时，多数时候它们就简单地把赌注押在最有希望获胜的马身上。因为记分牌显示的是最近一分钟内每匹马的赔率，所以人们只要看看哪一匹马的赔率最低，就可以立刻判断出哪匹马最有希望获胜。一个大赌客用来改变赔率的方法其实很简单。他首先觉得某一匹马获胜的机会很大，然后就选择一匹几乎不可能获胜的马（比如说，赔率是 15:1)。当下注窗口一打开，他就把 100 美元的赌注押在那匹劣马身上。记分牌上这匹马的赔率立刻降到了 2:1 左右，使得这匹马看上去成了最有希望获胜的马。

这时，社会认同原理开始起作用了。那些不知道如何下注才好的人看着记分牌，从上面了解已下注的人认为哪一匹马最有希望获胜，然后跟着把赌注押在那匹马身上。当其他人陆续把赌注押在这匹“最有希望获胜”的马的身上时，滚雪球效应就发生了。这时候，这个大赌客就可以再一次来到窗口前，在他真正看好的马身上下一笔大赌注。现在这匹马的赔率就会比较高了，因为新的“最有希望获胜”的马已经产生了。假如这个人赢了，他赚回来的钱会是最初投入的 100 元的很多倍。

我就亲眼目睹过这种事情。记得有一次一个人在一匹赛前赔率为 10:1 的马身上押了 100 元，使它成为下注初期最有希望获胜的新星。谣言马上就在赛场上传开了－－－先下注的人有内幕消息。你一定知道接下来发生了什么事情，每个人（包括我）都把赌注押在这匹马上。可是这匹马却跑了个倒数第一，而且一条腿还受了伤。许多人都亏了大笔的钱，当然还是有人赢了钱哟。我们不知道他是谁，但他一定是个很有钱的人，他懂得社会认同原理。

作者点评：我们再一次看到，在那些对情况不熟悉或没有把握、因而必须从外界寻找认同的人来说，社会认同原理的效力最大。

2006 年 2 月底 3 月初，短短 10 天，中国广州华南农业大学 4 人相继跳楼自杀，这起连环跳楼事件让所有人感到震惊。

更让人触目惊心的数字是，中国每年自杀死亡的人数已达 28.7 万人，每年平均自杀死亡率是十万分之二十三，每 2 分众就有 1 人死于自杀，8 人自杀未遂。自杀在中国人死亡原因中已位居第 5 名，而在 15~34 岁年龄段的青壮年中，自杀是死因首位。

在世界范围看，全世界约 42%的自杀死亡发生在占世界人口 25%的中国。中国已经成为世界最高自杀率国家之一。同时，研究表明，我们每年有 1700 万人的心理和社会功能因它们所爱的人的自杀死亡或自杀未遂受到了严重损害。

自杀，正在成为转型期中国面临的一个重大社会问题。

媒体大规模详细报道认为是新闻自由的体现，其实不过是一种对社会影响力无知的表现。

10 天内 4 人跳楼自杀，华南农业大学的连环跳楼事件让所有人震惊。初春时节的广州，潮湿而多雨，阴冷的天气不免让人感觉有些压抑。华南农业大学的校园显得很宁静。沿着学校正门直走进去不远，就看到高挂的红色标语：“珍惜生命、热爱生活、感恩父母、报效祖国”、“人生旅途悲与喜，风风雨雨会过去”，这样的标语断断续续挂了一路。海报栏里张贴着刚刚举行过大学生心理健康辅导讲座的消息，林学院女研究生正在举行三八节拔河比赛的消息。而在学校的心理健康咨询室也有老师轮流值班为同学们服务。

在如此宁静的校园中，华农正在展开各种形式的大学生心理健康辅导活动，因为自从 2 月 20 日起已经连续有 4 个人自杀了。那天是华农开学的第一天，当日气温是 11℃。

当大一的同学们还都沉浸在年后的余味和刚刚开学的新鲜感中时，东区实验楼里第一节公共英语课并没有什么不寻常之处。但上完英语课后，大约 11 点，一个男生从实验楼的 7 楼纵身跃下。

在校方给出的结论中，这一事件被用 100 字左右简单描述为：男，理学 05 统计专业。原因：7 门课 4 科重修，要求退学（把自己的学费供两个弟弟读书）。经做过大量工作，但是家长不允许。日记中有自杀倾向的记录，并且还写到绝对不让任何人看出他的自杀倾向。公安部门调查后认定是自杀。

“一开始没人知道跳楼的是谁，当老师拿来黑白照片让我们认时，我感到很恐怖。我无心看他是谁，只感觉他眼睛突出，耳边嘴角还有未擦干净的血迹。”华农一位本科生说。

这，只是事情的开始。
两天后，几乎在同一时间内，一名约 30 岁的女性在学校第三教学楼跳楼，当场死亡。
根据校方调查，这是一名未婚的农场工人，带全额薪金待岗，对学校分配的工作不满意，精神有问题。死前已立下遗嘱、遗书。

天气资料说，那天的上午看不到太阳，到了中午太阳才突然出现，气温上升到 27.8℃。据了解，这名女工在获知第一位同学跳楼的消息后，曾跟同伴说起“自己也想跳楼”之类的话。遗憾的是，这并没有引起足够的重视。

2 月 27 日，凌晨。悲剧第三次重演。

是夜，一名资源环境学院三年级龙姓研究生先是割腕，然后从研究生宿舍 4 号楼的楼顶 9 楼坠下，当场殒命。当晚，广州一直下着雨。

在校方的描述中，这位江西姑娘“家境好、条件好。论文写作、研究任务压力以及相恋 6 年的男友不受家庭认可，公务员考试成绩不理想。”

同样遗憾的是，“周围同学对其倾向有一定了解，但是没有通报学校，以致造成无可挽回的结局。”

3 月 1 日，凌晨 4 时半左右，研究生宿舍 4 号楼。

悲剧第四次发生，一名三年级女研究生从 9 楼坠下，当场死亡。当晚，广州的气温骤降至 6℃。

这个事件让所有人感到意外，因为这位风景园林方向植物学专业三年级研究生来自深圳，“家境很好，而且公务员考试成绩优秀。”

尽管跳楼事件被传得轰轰烈烈，但当记者到达广州五山校区的研究生宿舍 4 号楼，敲开事发地点 9 层楼的几间女研究生宿舍时，所有人都不愿多谈。一位校研究生会的同学说：“在这个时候讨论这个问题恐怕有些残酷，这对很多学生都有影响。学校处理这件事十分小心。”

当天，以娱乐著称、大学生扎堆的猫扑网上出现一幅悼文，上联为：博士生，硕士生，本科生，生生不息。下联为：实验楼，教学楼，宿舍楼，楼楼可跳。横批：空前绝后。

在这起事件中，社会认同的影响力一直在发挥着不为人知的作用。4 个表面上看来独立的自杀事件，其背后就是社会认同原理在起作用。

第五章. 喜好

一个诉讼律师的首要任务就是要让陪审团喜欢他的客户。 ———克拉伦斯·达罗

中国的许多保险公司是最擅长使用这个手法的了。而且，它们还总结提炼为五同，即同学、同乡、同事、同窗以及同姓。总之，只要是可以联系上的都可以展开销售的动作。也正是由于

这个原因使得许多人只要知道对方是销售保险的就敬而远之，避之唯恐不及。因为，在向同学诉苦的时候，同学的内心会自然而然地产生同情之情，于是有利于达成交易。这就是喜好的作用。中国最经典的迎合大师就是和珅，他不断地迎合皇帝的偏好，从而得到恩宠为所欲为。

在销售的过程中，有效地模仿对方的说话方式，重复对方用过的词汇会得到对方的欣赏，从而使对方愿意与你在一起交谈，从而对成交有利。这就是喜好，也就是中国古语所说的"投其所好"。曾经有人说过：不怕领导有原则，就怕领导没爱好。可见，中国人对《影响力》中的这个喜好原理是由来已久的熟悉。

人们总是愿意答应自己认识和喜爱的人提出的要求，这应该是很自然的事，没有谁会对此感到惊讶。然而，让人始料不及的是，这条原理却被一些想要我们答应他们要求的陌生人用形形色色的方式利用了。

我所知道的专业地采用喜好原理最明显的例子莫过于特百惠公司的家庭聚会了。我认为它举办的家庭聚会是全美国人采用的让人顺从的手段中的典型。任何一个熟悉这种聚会的人都可以看出这个聚会使用了到目前为止我们分析过的所有影响力的武器：互惠（聚会开始时会做一些游戏，获胜者会得到奖品；即使没有得奖的人也有机会到一个袋子里去抽取他的礼品。这样在开始买东西之前，每个人都得到了一份礼物）；承诺（每个参加聚会的人都要当众描述他自己使用特百惠产品的好处）；社会认同（一旦开始购买，每个人都在想：既然跟我一样的其他人都买它的产品，那这些产品一定很不错）。

{专家解读：在销售中，尤其是直销以及大客户需要面对面的销售中，销售人员总是被教育要模仿客户的说话方式，如果客户用词比较粗俗，那么随后的用词也要粗俗。如果客户痛恨一些事物，那么销售人员也要表现出对该事物的痛恨。原来这些教育的本质就在这里－－－喜好原理。}

为了使聚会顺利进行，所有主要的影响力的武器都被派上了用场。但这种聚会的真正的威力，还是来自于运用喜好原理所做的一项特别安排。尽管特百惠公司的推销员能说会道也很讨人喜欢，但是购买产品的要求却不是由这个陌生人提出来的，而是来自参加聚会的每一位女士的朋友。没错，特百惠公司的推销员确实亲自要他们购买一些产品，但给他们造成更多心理压力的却是那个坐在一旁，满脸笑容地与大家聊天、给大家端茶送水的家庭主妇。她才是这个聚

会的主人，是她把她的朋友召集到家里来的。而且他们每一个人都知道，她可以从卖掉的每一件产品中分得一定的利润。

通过给聚会的女主人提成的方法，特百惠公司做了一项很巧妙的安排：它使自己的顾客从一个朋友，而不是一个谁也不认识的推销员那里购买这些产品。通过这种方法，与友谊紧密相连的吸引力、温情、安全感以及负债感都会发挥作用，使人们不得不去购买这些产品。市场调查专家弗伦泽和戴维斯在分析了女主人和聚会参加者之间的社会关系之后，也肯定了这种策略的效力。他们发现，在说服人们购买一件东西时，社会关系对人们的影响比商品本身对人们的影响要大一倍。而事实也证明了这种方法的效果相当显著。特百惠公司每天的销售额估计已经超过了 250 万美元。

有趣的是，显然顾客们也意识到了特百惠家庭聚会总喜爱和友谊给他们造成的压力。有些人看起来对此不以为然，而另一些人虽然牢骚满腹，但也无可奈何。有一位妇女就很沮丧地跟我谈起过她的想法：

现在我已经开始憎恨被邀请参加特百惠的家庭聚会了。我需要的容器我都已经有了。即使我需要更多的容器，也完全可以到商店里去买另外一个更便宜的品牌的产品。但是，每当有朋友打电话来邀请我时，我就觉得自己不去不行。而一旦到了那里，我又觉得自己非买不可。我能怎么办呢？这可是为了我的朋友啊。

有了友谊这么一个无坚不摧的同盟军，难怪特百惠公司会完全放弃零售商店，而一心一意地推广家庭聚会的概念，以至于每隔 2.7 秒就有一个特百惠家庭聚会在某个地方拉开帷幕。当然，其他让人顺从的行家们也认识到了人们面对自己熟悉和喜爱的人的要求时的压力。比如说，越来越多的慈善机构开始招募一些义工到邻居家去游说募捐，因为他们非常清楚要拒绝一个朋友或是邻居的慈善募捐要求是多么的困难。

{专家解读：聚会可以被利用来做销售之用途，但关键是这种聚会要策划到位，一般不容易看出来才可以。}

其他一些让人顺从的行家们发现，即使朋友不在场，喜好原理同样可以生效。在很多情况

下，只要提到这位朋友的名字就可以了。例如，专门上门推销各种家居日用品的夏克利公司，就建议它们的推销员采用一种“无穷链”的方法去发现新客户。一旦顾客承认喜欢某件商品，销售人员就会劝说他提供几个可能想要了解这种商品的朋友的名字。然后推销员就会去拜访名单上的这些人。在向他们推销商品的同时，会请他们再提供一些朋友的名字，而这些人又可以成为新的潜在顾客的来源。这个过程会一直进行下去，无穷无尽。

这种办法成功的关键在于，当推销员去拜访一个新的潜在顾客时，他都被一个“建议我来拜访您”的朋友的名字武装起来。在这种情形下要把推销员赶走是比较困难的，因为这就像在拒绝一个朋友。夏克利公司的销售手册强调说推销员们一定要用这个办法：“这个办法的价值是无法估量的。当你打电话给一个潜在顾客或是上门拜访他时，如果你能说出是他的朋友某某先生建议他花点时间跟你谈一谈，那你的买卖就已经做成了一半。”

{专家解读：保险行业的从业人员经常打陌生电话，开口就说是你的朋友介绍我给你打电话的，其实也是在使用这个原理。}

朋友之间的友谊被那些让人顺从的行家们广泛地利用着，这一事实本身就证明了喜好原理的巨大影响力。事实上，我们发现，即使原来建立起来的这种友谊已不存在，那些让人顺从的行家们还是可以设法依靠这一原理获利。这时候，我们采用的策略非常简单直接：他们会先让我们喜欢上我们。

在底特律，有一个卖雪弗莱汽车的人，叫吉拉德。他特别擅长运用喜好原理来卖车。因此他变得非常富有，每年的收入都超过了 20 万。由于他的收入这么高，我们可能会以为他是通用汽车公司的一名高级管理人员，或者是一家雪弗莱车行的老板。但事实上他只不过是一名在汽车展厅里工作的普通的汽车销售员。他所取得的成绩是前所未有的。他连续 12 年赢得了“第一汽车销售员”的称号；平均每个工作日他至少可以卖掉 5 辆车；他被吉尼斯世界记录称为世界上“最伟大的汽车销售员”。

相对于他所取得的巨大成功，他采用的办法其实非常的简单。就是给人们提供两样东西：公平的价钱和他们喜欢的卖车人。“就是这样简单，”他在一次采访中说道，“找出他们喜欢的销售员，再加上一个好价钱。然后把两者合在一起，这笔生意就是你的了。”

吉拉德的话听起来很有道理。虽然他的方法告诉我们喜好原理在他的生意中起着重要的作用，却还是遗漏了一些重要的信息。例如说，他没有告诉我们为什么顾客喜欢他胜过其他那些也给出了公平价钱的推销员。有一个非常关键也非常吸引人的问题吉拉德并没有予以回答：究竟是哪些因素会让人们喜欢另外一个人？如果我们知道了这个答案，我们就在一定程度上明白了为什么像吉拉德这样的人能够博得我们的喜爱，反过来我们也能够知道怎样才能让别人喜欢我们。幸运的是，社会科学家们对这个问题也思索了几十年。几代人积累下来的经验使他们找到了一些相当可靠的、能令人产生喜爱之情的因素。当然，我们也会看到，那些让人顺从的行家们巧妙地利用着每一个因素，以获取我们的顺从。

外表的吸引力

人们普遍承认，外表漂亮的人在社交方面会有很多的优势。但最近的研究表明，我们严重地低估了这种优势的能量和影响范围。我们会对外表漂亮的人自动地、不假思索地产生一种“咔哒，哗”的反应，这就是社会学家所说的“光环效应”。所谓光环效应，是指一个人的某一正面特征会主导人们对这个人的整体看法。而现在有充分的证据表明，外表的吸引力就是这样一种正面特征。

｛专家解读：反之亦然。比如阿里巴巴网络技术公司的总裁马云先生就曾经在接受中央电视台《新闻会客厅》栏目的专访时，对记者抱怨过，当年在做产品推广和销售的时候，陌生人一见他的面就认为他是坏人。因为，他的脸颊比较窄小，而且到下巴比较尖。在中国文化中，这样的相貌的确容易被归类为坏人。本人表示万分同情马云先生的处境。｝

研究结果表明，我们经常会下意识地把一些好的品质加到外表漂亮的人头上，像聪明、善良、诚实、机智等等。而且，当我们做出这种判断时，我们根本没有觉察到外表在这个过程中所起的作用。“外表漂亮＝人品好”，这种下意识的假定所引起的后果令人非常不安。例如，对 1974 年加拿大联邦政府选举的一项研究表明，相貌出众的候选人得到的票数是那些相貌平平的候选人的 2 倍半。尽管有证据表明人们偏爱相貌英俊的政治家，但随后所做的一项研究却表明投票人并没有意识到他们的这种偏见。事实上，在接受调查的加拿大选民中，有 73%的人都

强烈否认他们的投票决定受到了候选人外表的影响，只有 14%的人承认也许会存在这种可能性。在公司的招聘过程中存在类似的现象。有一项研究发现，在一个模拟的招聘面试过程中，当决定应征者是否被录用时，应征者外表是否好看所发挥的作用比他的工作资历还重要，即使面试人员声称外表在他们的决策过程中所起的作用很小。

｛专家解读：的确，相貌好的人给人的第一印象就好，因此得到的机会相应也较多。尤其是大学毕业生就业的时候，更是如此。｝

同样，另外一些令人不安的研究结果表明，我们的审判过程也受到了人的身高和体重的影响。在司法系统，外表漂亮的人可能会得到更多的有待。比如说，在宾夕法尼亚所做的一项研究中，研究人员在审判开始之前先给 74 名男性被告的外表打分，然后再比较审判结果与他们外表的得分之间的关系，结果发现外表英俊的被告所受的判决明显较轻。事实上，外表有吸引力的被告不会坐牢的可能性是那些外表没有吸引力的人的 2 倍。在另一个模拟的比较过失审判中所判决的赔偿金的实验中，当被告比原告更英俊时，判决的赔偿金平均为 5623 美元。但是，当原告比被告更英俊时，平均的赔偿金则达到了 10051 美元。而且，不管是男性陪审员还是女性陪审员，都表现出了这种基于外表吸引力的偏爱。

其他的一些实验也表明，外表有吸引力的人在需要帮助的时候更可能得到人们的帮助，而且在改变人们的意见时更有说服力。对此，男女的反应都一样。例如，在一个寻求帮助的实验中，长得漂亮的男女通常会更多地得到人们的帮助，连同性别的人对他们都是如此。当然，这个规则也有出现例外的时候。如果这个外表漂亮的人被当做是一个直接的竞争对手，特别是被当做情敌时，这个规则就失灵了。除了这种情况之外，外表漂亮的人在我们的文化中确实享受到了巨大的优势。他们更招人喜欢，更有说服力，更经常得到帮助，同时被认为人品更好、智商更高。看起来这种优势在他们很小的时候就开始积累了。对小学生所做的一项研究表明，如果一个长得可爱的小孩攻击他人，老师不太会认为这是一种调皮捣蛋的行为；而且老师会认为长得好看的小孩比不好看的小孩更聪明。

所以，那些让人顺从的行家们经常利用外表吸引力的光环的现象根本就不足为奇。因为我们喜欢外表有吸引力的人，因为我们更容易顺从我们喜欢的人，所以在销售人员的培训计划中会包括一些如何修饰自己的小建议，时装店总是挑选漂亮的人做它们的现场促销员，而骗子通

常都是些俊男靓女，这些都是有道理而言的。

相似性

但是，如果外表的吸引力并不是一个决定因素，那情况又会如何呢？毕竟我们当中的大多数人都相貌平平。在这种情况下，是不是还有别的因素可以使人产生好感呢？正如科学家和那些让人顺从的行家们所了解的，确实有几个可以令人产生好感的因素，而在这些因素中，最有影响力的就是相似性。

我们喜欢那些与我们相似的人。不管他们是在观点上、个性上、背景上，还是生活方式上与我们相似，都会使我们对他们产生好感。因此，对于那些为获得我们的顺从而想博得我们好感的人来说，只要在任何一个方面表现出与我们相似就能达到目的。

穿着就是一个很好的例子。一些研究表明，我们更有可能帮助那些穿着与我们相似的人。20 世纪 70 年代初，科学家们曾做过一个实验。那时候，年轻人的穿着往往有两种风格，那么穿得像个嬉皮士，要么穿得干干净净、整整齐齐。研究人员因此或者穿得像个嬉皮士，或者穿得整整齐齐，到校园里向大学生们要一毛钱打电话。当研究人员的穿着与被问到的学生的穿着风格相一致时，答应他请求的人超过了 2/3。但是，当研究人员穿着风格与被问到的学生不一致时，只有不到一半的人给了他一毛钱。另一个实验就证明，我们会不假思索地对与我们类似的人做出正面的反应。他们发现，参加反战游行的人不仅更有可能在一个与他穿得相似的人的请愿书上签名，而且他们签名的时候根本不看请愿书上写的是什么。咔哒、哗！

｛专家解读：所以，如果没有很好的相貌，至少在面试的时候一定要穿得体面一些，尤其是大公司。反观我们许多的大学毕业生，他们在接受面试的时候根本不考虑自己的穿着，这既是对自己的不尊重，也是对面试官的不尊重。｝

还有一种运用相似性的办法也经常被用来增强人们的好感以提高人们顺从的可能性，那就是声称自己有类似的兴趣和背景。比如说，汽车销售员在接受培训时就被告知，在检查顾客拿来交换的旧车时，应该寻找能够暴露顾客背景和兴趣的蛛丝马迹。如果在汽车的行李箱里发现

了露营装备，销售员过一会就会提到自己一有机会就喜欢到远离城市喧嚣的地方去；如果发现汽车后座上有高尔夫球，销售员可能会顺口说他希望雨最好还是不要落下来，这样下午他就可以去打那场早已计划好的 18 洞；如果他注意到车是在其他州买的，他就会问顾客是从哪里来的，然后惊讶地说他自己（或他的太太）也是在那里出生的。

{专家解读：其实，在销售的过程中主动介绍成功案例也是一种相似性。比如，如果你曾经提供给中国银行一个产品，那么在面对招商银行时，也应该主动介绍。这就是实现相似性的一种方法。}

尽管这些相似之处看上去可能很不起眼，但它们的的确确在起作用。例如，一位研究员在分析保险公司的销售记录以后发现，顾客更可能从年龄、宗教信仰、政治观点或抽烟习惯等方面与之相似的推销员那里购买保险。因为，即使是再小的相似性也能使人们对另外一个人产生正面的反应。而且因为相似性很容易被伪装出来，所以我建议在那些声称“我和你一样”的请求者面前还是小心为妙。

实际上，小心你身边那些看起来与你一样的销售员是一种明智的做法。现在很多销售培训计划中都督促销售员对着镜子模仿客户的姿势、语气以及说话风格，因为事实证明，这些方面的相似性能够引起积极的结果。

称赞

有一次，演员斯蒂文森谈起他的太太是怎么“骗”他与她结婚的：“她说她喜欢我。”虽然这只是一个笑话，但却蕴涵着深刻的教育意义。仅仅得知别人喜欢自己，就可以让我们对他产生好感并愿意答应他的请求。所以，在现实生活中，当别人有求于我们时，他们奉承我们或是声称与我们相似，我们就会对这些人做出正面的评价。

还记得那个世界上最了不起的卖车人——吉拉德吗？他说他成功的秘诀就是让顾客喜欢他。为了博得顾客的喜爱，他会去做一些看上去完全是费力不讨好的事情。比如说，每个月他都会给他的 1.3 万多名顾客每人寄去一张贺卡。卡片的内容随季节而变化（新年快乐或感恩节

快乐等等），但封面上写的永远是同一句话："我喜欢你。"正如乔所说的，"卡片上除了我的名字之外什么都没有，我只是想告诉他们我喜欢他们。"

"我喜欢你"这句话每年都会在 1.3 万人的信件中出现 12 次，就像时钟一样准确。一句这么缺乏个性，分明是为了推销的话，真的会有用吗？吉拉德对此深信不疑。而一个像乔这么成功的人的所作所为无疑应该得到我们的重视。事实上，乔懂得人类天性中的一个致命弱点，那就是我们特别喜欢听奉承话。如果我们明确地知道人们奉承我们是为了操纵我们，那我们可能会保持警觉，避免上当。但一般来说，我们会相信别人的赞美并喜欢那些说好话的人，即使明知道那是奉承并且与事实不符。

在北卡罗来纳州所做的一个实验非常清楚地表明我们在称赞面前是多么不可救药。这个实验让人们听到一个想要从他们那里得到帮助的人对他们的评价。一些人只听到了正面的评价，另一些人只听到了负面的评价，还有一些人既听到了正面的评价也听到了负面的评价。结果这个实验发现了三个有趣的现象。第一，人们最喜欢那些只提供了正面评价的人。第二，即使人们完全明白这个人做正面的评价是为了能得到他们的帮助，他们仍然最喜欢他。最后，正面的评价与其他评价不同，不一定要准确。不管正面的评价是否符合实际，溜须拍马的人同样会赢得被奉承者的好感。

由此看来，我们对于称赞也有一种自动的"咔哒，哗"的正面反应，即使他们这么做显然是为了博得我们的欢心，使我们上当。了解了这一点之后，每年印刷和邮寄 1.3 万张"我喜欢你"卡片的费用就显得没那么贵了，而且这一行为看起来也没那么傻了。

｛专家解读：在中国的传统文化中，直接赞扬容易被认为是虚伪，因此，我们开发了另外一种模式，那就是迎合。将对方说的话分为两种，一种是现象，一种是结论（或者是观点）。如果对方说的是结论，那么你就补充一下足够支持那个结论的现象；如果对方说的是现象，你可以补充类似的现象，同时要一个符合现象推导出来的结论。这是一种高超的迎合技巧，也是创建相似性的具体手段。｝

接触与合作

一般来说，我们总是比较喜欢自己熟悉的东西。为了证明这一点，你可以做一个小实验。找一张自己正面免冠照片的底片，用这张底片冲洗两张照片，一张是真实的你，另一张是相反的你（即你左右脸互换的形象）。然后，看看你更喜欢哪一张照片，并让你的一个好友做出同样的选择。如果你和一群做过这个实验的密尔沃基市的妇女的反应完全一样的话，你就会注意到一个很有趣的现象：你的朋友会喜欢你真实相貌的照片，而你自己则喜欢那张左右脸互换的照片。为什么会这样呢？因为不论是你还是你的朋友都在选择自己更为熟悉的那张脸，对你的朋友来说这是整个世界看到的那个你；而对你自己来说，这是从镜子里看到的你。

因为熟悉可以导致喜爱，因此它能够对我们的各种决策产生影响，包括投哪一个政客的票。说起来你也许不相信，但在投票站，选民们经常会因为某个候选人的名字听起来比较熟悉而投他一票。几年前，在俄亥俄州的一次有争议的选举中，一个看上去毫无希望的候选人却在州司法部长的选举中获得了压倒性的胜利。原来就在选举前不久，他把自己的名字改成了布朗。在俄亥俄州的政治传统中，这是一个很熟悉的名字。

怎么会发生这种事情呢？其实，之所有发生这种事情，部分原因是由于对某种东西的熟悉会让人们下意识地对它产生喜爱之情。通常我们不会意识到，我们过去看到某种东西的次数会影响我们对它的态度。例如，在一个实验中，几个人的脸会在屏幕上一闪而过。因为闪现的速度非常快，以至于当时以这种方式看见过这些脸的实验对象时候记不起来自己曾见过这些面孔。然而，一个人的脸在屏幕上闪过的次数越多，当后来实验对象遇到这个人时，对他的印象就越好。由于越喜欢一个人，受这个人的影响就越大，所以这些实验对象也就更容易被这个人的意见所左右。

{所以，在给客户写邮件、写直邮信函时，最关键的就是把握对方使用的语言习惯、用词习惯，以及平时都看什么词汇，这才可以确保对方容易接受。}

基于我们对接触过的事物会更有好感这样一个事实，有些人建议可以用这种方法来改善种族之间的关系。他们主张，如果让不同种族的人平等地相互接触，久而久之，这些人之间会自然而然地产生出好感。然而，当科学家们评估学校（接触法的最佳实验场所）种族融合的成果时，却发现情况完全相反。白人黑人同校增加而不是减少了白人和黑人之间的偏见。

让我们再看一看学校种族融合这个问题。虽然那些主张通过简单的接触来促进种族融合的

人完全是出于好意，但他们提出的方法却不会有什么效果，因为他们所依据的理论是不正确的。首先，研究表明，学校的环境并不是一个能让不同种族的孩子们乐于交往的大熔炉。在学校正式取消种族隔离很多年之后，种族融合没有取得任何进展。学生们还是和同种族的小孩们聚在一起，使自己远离其他种族的孩子们。第二，即使有更多的种族之间的交流，但研究表明，通过频繁接触而变得熟悉起来并不一定能引起更多的好感。事实上，长期在不愉快的环境下，如挫折、冲突、竞争等，接触一个人或一件事，只会使人们对这个人或这件事更加反感。而典型的美国教室孕育的正是这样一种不愉快的氛围。

心理学家阿伦森在德克萨斯州奥斯汀的学校管理部门进行咨询时写过一篇发人深省的报告。他对标准的课堂教育所做的描述几乎可以用于美国任何一所公立学校：

通常来说，一堂课是这样进行的：当老师站在教室前面提问时，总有 6-10 个孩子把手高高地举过头顶，急切地希望被老师叫到，以得到一个展示自己聪明才智的机会。而另外一些人则安安静静地坐着，避开老师的目光，恨不得能变成个隐形人。当老师叫到某个孩子时，你会从其他举手的学生的脸上看到失望和沮丧的表情，因为他们失去了一次赢得老师赞扬的机会；而你也会从那些不知道答案的孩子们的脸上看到解脱的神情……这个游戏竞争非常激烈，赌注也很高，因为孩子们想要赢得的是在他们的世界中最重要的两三个人的认可和喜爱。

而且，这种教育方法注定孩子们不会去学习相互了解和关爱。回想一下你自己的经历吧！如果你知道正确答案但老师却叫了另外一个学生，可能你会希望他答错了，那样你就有机会表现你的知识。如果老师叫到你，而你又答错了，或者你根本就没有举手来加入这场竞争，可能你会嫉妒那些知道答案的同学，并对他们怀恨在心。在这样的体制中，不成功的孩子会嫉妒和憎恨成功的孩子，会耻笑那些成功的同学，说他们是老师的跟屁虫，甚至会在校园里对他们拳脚相加。而那些成功的孩子会蔑视那些不成功的同学，称他们是“笨蛋”或“傻瓜”。

这种竞争过程无法使任何人和睦愉快地看待他的同学。

｛专家解读：在我为客户作销售培训的时候，也发现了类似的现象。如果在开始时不对积极发言的学员表示肯定和赞扬，就会抑制培训过程中其他学员发言的热情。而且，我可以很快地发现谁是新加入公司的，谁是公司的资深员工。只有当可以调动所有学员参与发言的时候，培训才可以获得成功。｝

我们不禁会感到奇怪，为什么新推出的学校种族融合，不论是强制实行的校车制度、重新划分学区，还是合并某些学校，通常都是增加而不是减少了种族之间的偏见？当我们的孩子在自己的种族群体里得到的是令全身心愉悦的友谊，而与其他种族的孩子们的不断接触却总是在充满竞争的教室里时，我们也就不会对这种意在改善种族关系的措施抱过高的期望了。

那么这个问题有没有解决的办法呢？有一种可能性就是结束学校的种族融合。但这种做法看起来也起不了什么作用。即使我们忽略无法避免的法律问题，以及这种倒退所引起的对社会极具破坏性的争吵和辩论，还是有充分的理由使我们继续推行教室里的种族融合的。举例来说，在学校融合之后，虽说白人学生的成绩基本上维持不变，但对少数族裔学生来说，其学习成绩显著上升而不是明显下降的可能性提高了 10 倍。因此，在学校种族融合这个问题上我们一定要持谨慎态度，才不会在倒洗澡水时将小宝贝一起倒掉。

我们的想法当然是只把脏水倒掉，而留下那个洗得干干净净的小宝贝。但是现在我们的宝宝却浸泡在不断加剧的种族对立的脏水中。幸运的是，我们从教育专家们提出的一种名为“合作学习”的新概念中看到了消除种族对立的真正希望。在大多数情况下，教室种族融合之所以会加深种族间的偏见，主要是因为大家都是将其他种族的成员当做是竞争对手来看待。因此这些教育专家们设计了一些通过合作来学习的教学方式，而不是过去那种以竞争为中心的教学方式。

去露营。为了了解这种合作方法背后的逻辑，有必要回顾一下土耳其裔的社会科学家谢里夫在 30 年前所做的一项有趣的研究工作。由于对不同群体之间存在的冲突现象很感兴趣，谢里夫决定到由一群小男生组成的夏令营中去调查了解这种现象的发展过程。尽管这些小男生们从未意识到自己是这个实验中的主角，但谢里夫和他的同事们其实一直都在巧妙地控制着夏令营的社交环境，以观察不同环境对群体间关系的影响。

要想使这群小男孩之间产生敌意实在是太容易了，只要把他们分到两个宿舍中就足以在两个群体间产生出一种“我们和他们”的感觉。而给每个团队指定一个名字（雄鹰和响尾蛇）更加剧了这种对抗心理。不久之后，这些小男孩们就开始贬低对方团队成员的素质和他们取得的成就。但是，相比之下，这种敌意还算是比较轻的。等到研究人员故意在两队的会战中引入一

些竞争性的活动时，他们之间的敌意就深多了。比如说，宿舍之间的寻宝比赛、拔河比赛及体育竞赛都会引起谩骂和身体上的冲撞。在比赛过程中，对方的成员被冠上了“骗子”、“告密者”、“讨厌鬼”这样的名字。再后来，他们甚至发展到袭击对方的宿舍、偷走宾烧掉对方的旗帜、张贴威胁对方的大字报、而餐厅中的混战简直是家常便饭。

到了这个时候，谢里夫已经清楚地知道，要造成一种不和谐的局面一点也不难，只要把人分成两组，听之任之地让他们去折腾就行了。然后当他们还在互相较劲的时候，突然把他们合在一起。结果你已经看到了，这两组人简直到了仇人相见分外眼红的地步。

但这些研究人员面临的另一个问题则更有挑战性，那就是如何将已经形成的这种敌对情绪化解掉。他们首先试着采用接触的方法，让这些小男孩们花更多的时间待在一起。但是，即使给他们安排的活动非常令人愉快，像看电影或社交等等，结果也非常糟糕。野餐时他们为争夺食物而大打出手，娱乐活动变成了嗓门大赛，在餐厅排队用餐时挤成一团。谢里夫和他的研究小组开始担心自己可能像弗兰肯斯泰因博士一样，制造出来一个自己也不能控制的怪物。但就在双方的冲突达到最顶峰的时候，他们找到了一种非常简单也非常有效的解决办法。

这个办法就是创造出一种竞争对双方都有害的环境，为了共同利益，他们必须合作。在一次一整天的外出活动中，仅有的一辆能够到城里拉食物的卡车被陷在了某个地方不能动弹。这些小男孩被集合在一起，又推又拉地忙乎了好一阵子，直到卡车重新上路。另外一次，研究人员故意切断了夏令营的供水系统，使从远处的水箱接出来的水管出了故障。面对这个共同的危机，孩子们意识到只有联合起来才可能解决这个问题。因此他们很快就组织起来，在天黑之前发现并解决了问题。还有另外一次需要合作的情况。当时营业员们得知有一部很好看的电影录像带在出租，但夏令营的钱不够支付租金。既然唯一的办法就是把大家的资源整合在一起，他们便凑钱租来了这部电影，度过了一个愉快而融洽的晚上。

｛专家解读：目前中国许多的企业都参加过一种户外的拓展训练，这也是同一个道理。参加了拓展训练之后，员工们的合作意识明显提高，组织效率得到了提升。户外拓展，是以团队合作来完成平时看起来难以完成的任务为主要内容的。在中国，300 人以上的企业几乎都参与过类似的培训。｝

通过合作取得的效果虽然不是立竿见影，可是却十分惊人。为达到共同的目标，双方齐心

协力的举动渐渐消除了两组人之间的怨恨。不久之后，口角消失了，排队时推推搡搡的现象也不见了，而且他们开始坐在同一张饭桌上吃饭了。此外，当让他们列出自己最好的朋友的名字时，很多人在名单上都出现了另一组成员的名字，这在以前是从来没有过的。其中一些人甚至感谢研究人员，让他们有机会重新评价他们的朋友，因为自从上一次列出这个名单之后他们的想法已经发生了改变。有一个小插曲尤其能够说明这一点。有一次，这些孩子们坐同一辆公共汽车从一个篝火晚会回来，在过去这肯定会引起一片混乱，但这一次却是他们自己要求的。当汽车在一个卖饮料的摊位前停下来时，其中一组的孩子们当即决定用他们剩下的 5 块钱买奶昔来款待另一组的成员，而就在不久前这些人还是他们的仇敌。

之所以会发生这种惊人的转变,与这些孩子们将对方看做是盟友而不是敌人分不开的。而之所以会有这样的时刻，又是因为研究人员给整个夏令营的成员们设定了共同的目标。正是由于达成这些目标需要双方的合作，才让这些相互竞争的小组成员们有机会体验到另一小组的成员从对手逐渐转变成通情达理的伙伴、有价值的帮手甚至是朋友的过程。而当他们共同的努力获得了成功的时候，他们就很难再对共同取得胜利的队友保持敌意了。

回到学校。在学校的种族融合带来的紧张和混乱之中，有一些教育心理学家开始认识到谢里夫等人的研究发现所具有的使用价值。如果我们能够对教室中的学习经验加以改进，使得至少在有些时候不同种族的学生可以通过合作来取得成功，那么不同种族之间的友谊便有了成长的土壤。虽然很多州都以这个理论为基础进行了相似的改革，但阿伦森和他们的同事们在德克萨斯州和加州采用的一个办法特别有意思，这就是所谓的拼板教学法。

拼板教学法的核心是要求学生们一起学习，以掌握考试所规定的内容。而这使通过把学生们分成一个一个的合作小组，并让每一个学生只直到一部分的考试知识，也就是拼板中的一块来完成的。在这种体系下，学生们要轮流教授他们所掌握的知识并帮助其他的学生。为了在考试中取得好成绩,每一个人都需要其他人的帮助.正如谢里夫夏令营中的营员们要联合起来才能完成任务一样,在这里学生们也必须合作而不是竞争。

当在那些刚实行种族融合的课堂中使用这种拼板方法时，取得的效果是非常明显的。研究表明，与同一所学校中使用传统竞争方法的班级相比，拼板教学法增进了不同种族之间的友谊，

并减少了他们之间的偏见。这种方法除了能显著地减少敌意外，还有很多其他的优势。它让少数族裔的学生更加自尊，而且对学校的喜爱程度以及考试成绩都得到了改善。白人学生也获益颇多。他们的自尊心以及对学校的喜爱程度也都提高了，而且他们的考试成绩也不比按传统的教学方法教出来的白人学生差。

采用拼板教学法取得这么多的收获需要做进一步的解释。拼板教学法里到底发生了什么事情，产生出这种效果来，而我们很久以前就对公立学校取得这种成果不抱任何希望了。阿伦森所做的一个案例研究会使我们对此有更深入的了解。这个案例与一个美籍墨西哥裔的年轻小男孩卡洛斯的经历有关。在拼板教学里，他第一次对自己有了新的发现。卡洛斯的工作是了解普利策中年的生活经历，然后将他学到的知识传授给他的队友们。因为他们每一个人很快就要参加一场有关这位著名的新闻人一生经历的考试。阿伦森讲述了事情发生的经过：

卡洛斯的英语不太灵光，因为英语并不是他的母语。而且由于过去他将英语时，总会遭到人们的嘲笑，于是，在过去的几年里，他学会了在教室里保持沉默。我们甚至可以说卡洛斯和他的老师已经就这个问题达成了默契。他悄无声息地将自己埋在班级活动的喧嚣中，而且也不会因为答不上来老师的问题而感到无地自容。反过来，他的老师也不会叫他回答问题。她这么做的动机可能非常单纯。她不想羞辱他，或看到其他孩子取笑他。通过忽视卡洛斯的存在，他的老师实际上将他从班里注销了。她暗示说不值得为他费心，至少其他孩子们听到过这种说法。如果老师都不叫卡洛斯回答问题，那一定是因为他笨，可能连卡洛斯自己都这么认为。

很自然，卡洛斯对新的体系感到非常不适应，因为他必须与他的队友讲话。在向他们传播他所学到的知识时，卡洛斯感到非常困难。他说话结结巴巴、犹犹豫豫而且非常紧张。而其他的孩子也不帮他的忙。他们的反应仍源于原有的、过度学习的习惯。当一个孩子，特别是一个他们认为很笨的孩子回答不出老师的问题时，他们只会嘲笑他，奚落他。“哦，你根本不知道是怎么回事呀。”玛丽责备到，“你这个笨蛋，你连自己在做什么都不知道。”

我们当中的一个人被指派去观察这个小组的学习过程。当她听到这种评价时，她可以打断他们，并给出一些建议：“好吧，如果你愿意你就取笑他好了。”她说，“那对你来说可能很有意思，但对你了解普利策的生活经历没有任何帮助。考试很快就要开始了。”请注意她是如何

改变了强化事件的。现在玛丽并不能从羞辱卡洛斯的行为中得到什么，如果她坚持这样做只会让她失去得更多。几天之后，经过几次这样的经历，这些孩子们开始明白，要想学到卡洛斯掌握的那部分知识，唯一的可能性就是仔细听他在讲些什么。

由于认识到这一点，孩子们开始逐渐变成非常好的谈话对象，像晚辈一样虚心。他们不再取笑或忽视卡洛斯，他们学习让他讲出实情，问一些对他来说比较容易、他能大声解释的问题。反过来，卡洛斯也更加放松了，而这使得他的沟通能力得到了进一步的提高。几个星期之后，孩子们得出了这样的结论，卡洛斯并不像他们想的那么笨。他们从他身上看到了他们以前不曾看到的东西。他们更喜欢他了。而卡洛斯开始变得更愿意去上学了，并且认为他的同学们不是小魔头，而是他的朋友。

当我们面对拼板教学法所取得的那种正面成果时，我们往往会对一个简单的解决问题的方法寄予过高的希望。而经验告诉我们，这样的问题很少能够通过简单的办法来解决。这个例子也不例外。因为仅仅是合作学习过程本身就存在着很多复杂的问题。在我们对拼板教学法或者任何其他的学习方法以及增进好感的方法感到适应之前，我们需要做更多的研究，以确定这种方法要采用哪种频率、针对哪种规模、哪种年龄、哪种类型的群体才能发挥出作用。而且如果老师们想要采用这种新的教学方法，那我们还要找出使用这种方法的最佳方式。毕竟，合作学习的方法不仅与大多数老师熟悉的传统的教学方法截然不同，而且这种方法也会对老师在课堂上的主导地位构成威胁，因为很多教学任务都交到了学生们的手中。最后，我们必须认识到，竞争还是有其重要作用的。因为竞争既是一种能够激发学生积极向上的宝贵机制，也是一种帮助学生建立自我概念的重要工具。因此，我们的任务不是消除学习环境中的竞争，而是要通过引入各种族学生成功合作的方法，打破课堂中的垄断局面，取得我们想要的结果。

尽管有着这么多的限制条件，我还是被迄今为止所看到的证据所鼓舞。当我和我的学生，或邻居和朋友谈起合作学习的前景时，我自己都能感到一种乐观的情绪正在我的心中升起。长期以来，从公立学校传来的都是一些令人沮丧的消息，不断下降的考试成绩、心力交瘁的老师，节节攀升的犯罪率，当然还有种族之间的冲突。现在我们至少在这一片黑暗之中看到了一线曙光，这真让我由衷地感到高兴。

为什么我们要扯那么远去谈学校种族融合和种族关系的问题呢？这么做是为了说明两个问题。首先，虽然通过接触产生的熟悉感通常会引起人们更多的好感，但如果这种接触是一种不愉快的经历，那就会产生相反的结果。因此，当不同种族的孩子们被丢进标准的美国课堂所特有的那种不断竞争的残酷环境中时，我们应该会看到双方之间敌意的不断加深，而且我们也确实看到了这一点。其次，合作学习方式的成功使我们看到，在建立起好感的过程中，合作起着至关重要的作用。

｛专家解读：在澳大利亚，由于学校中年过有多个民族的学生，因此，校方每年都会组织民族性的融合活动。在这样的活动期间，校方要求所有学生都穿上自己民族特色的衣服，从而加强互相的理解和融合。原来这也是一种《影响力》远离的应用。｝

但是，在我们假设合作可以产生好感之前，让我们先看看合作是否可以通过我心目中认为的一个“严峻考验”：那些让人顺从的行家们是否系统地使用合作来博取我们的好感，以使我们答应他们的要求？当合作关系已经自然地存在时，他们是否会想方设法让我们认识到这一点？当这种合作关系很微弱时，他们会不会尽力将它加强？最重要的一点是，当合作关系不存在时，他们会不会人为地将它制造出来？

结果我们发现，对每一个问题的回答都是肯定的。那些让人顺从的行家们总想试图建立起我们和他们为了共同的目标而努力、为了共同的利益双方必须“齐心协力”、他们其实是我们的战友这样的感觉。这样的例子多得不胜枚举，而且大多数是我们所熟悉的。例如那个站在我们这边，和我们一起来“对付”他的老板以让我们得到一个好价钱的汽车销售员。但有一个相当特别的例子，当它发生时，我们很少能够将它一眼识别出来。因为在这个例子中，那些让人顺从的行家们是诱导嫌疑犯供认罪行的警察。

近年来，法庭对警察与嫌疑犯打交道的行为方式，尤其是获取嫌疑犯口供的方式，做了很多限制性的规定。过去，很多能让嫌疑犯招供的方法现在都不能再使用了，因为害怕法官会因此拒绝受理此案件。不过，法庭却并不认为警察使用一点点心理学的方法有什么不妥。因此在审讯嫌疑犯的过程中，他们越来越多地采用一种所谓“好警察、坏警察”的方法。

所谓“好警察，坏警察”的方法是这样进行的。比如说，一个年轻的抢劫嫌疑犯，他已经

知道了自己的权利，而且他声称自己无罪。于是他被带到一间房间里，由两名警察对他进行审讯。其中一名警察扮演坏警察的角色。这可能是因为他比较合适这个角色，或者仅仅是因为正好轮到他了。嫌疑犯还没有坐稳，坏警察就开始骂他是“狗娘养的”，而且在接下来的审讯中，他一直在大吼大叫。为强调他的观点，他会去踢嫌疑犯的椅子。而且当他看着嫌疑犯时，就像在看一堆垃圾。如果嫌疑犯对他的指控表示异议或是拒绝回答他的问题，他就会火冒三丈。他会发誓说他一定要给这个嫌疑犯判最重的刑。他还说他有朋友在检察院工作，他会让朋友知道这个嫌疑犯极不合作，让检察官对这个案子提出最严厉的起诉。

当坏警察刚开始他的表演时，他的合作伙伴好警察坐在旁边，一言不发。但是慢慢地，好警察就开始加入进来了。最初他只对坏警察说话，劝他别发那么大火。他说：“冷静点，弗兰克，冷静一点。”但坏警察却大叫着说，“不要叫我冷静，他在当面撒谎！我讨厌这中不说实话的杂种！”过了一会儿，好警察居然开始帮这个嫌疑犯说起话来了。“别着急，弗兰克，他还是个孩子呢。”这句话虽说算不上是什么真正的帮助，但与坏警察的咆哮比起来，简直比音乐还要好听。但坏警察一点也不为所动。“哦，他可不是什么孩子了。他是个流氓，知道吗？小流氓。我还要告诉你，他已经过了 18 岁了。就凭这一点，我就可以把这个混蛋送到黑漆漆的监狱里去。”

到了这个时候，好警察开始直接对嫌疑犯说话了。他叫他的名字，向他指出他这个案子里任何一个对他有利的细节。“我告诉你，肯尼，你很走运。因为没有人受伤，而且你也没有带上任何器械。当他们审判你时，这些对你都非常有利。”这个时候如果嫌疑犯仍坚持自己无罪，坏警察会展开新一轮的谩骂和威胁。但这时，好警察会拦住他说：“好了，弗兰克，我想我们都需要来点咖啡，去买几杯回来，怎么样？”并顺手塞给他一些钱。当坏警察离开之后，好警察的戏就开场了：“你看，伙计，不知道为什么，我的同事就是不喜欢你。他一定会想办法抓住你的，而他的确也能做到，因为我们已经掌握了足够的证据。另外，地方检察官确实会严惩那些不合作的犯人。你恐怕要被判 5 年的刑，5 年哪！但我不希望看到这样的事情发生在你身上。所以，如果你现在承认你抢了那个地方，那在他回来之前，我就会把你的案子接过来，并且会在检察官面前为你说好话。如果你愿意合作的话，我们可以把刑期从 5 年减到 2 年，甚至一年也是有可能的。现在，就看你了，肯尼。只要告诉我事情的经过，我们可以一起努力，让你度过这一关。”到了这个时候，嫌疑犯通常会将他的所作所为全部如实招供出来。

{专家解读：其实，这也是一种有效的谈判策略，在谈判课程中肯定要教这个策略。但是，在《影响力》一书中看到这个策略还是相当震惊，而且，仔细研读，发现原来这是行为科学率先发现的道理。背后起作用的是喜好原理，建立对好警察的喜好，从而服从好警察的吩咐。}

“好警察，坏警察”的办法之所以总能奏效，是出于这么几个原因：第一，坏警察的威胁让嫌疑犯很快就产生出长期监禁的恐惧，而在第 1 章谈及的认知对比原理的作用下，与那个狂暴、恶毒的坏警察相比，这个扮演好警察的审讯员会显得特别通情达理、善解人意；第二，由于好警察不断地为嫌疑犯说好话，甚至还花自己的钱给他买咖啡，互惠原理产生的压力会使这个嫌疑犯觉得应该还他一个人情。但是，使这个办法非常有效最主要的原因还在于，这个嫌疑犯感到有人和他站在一起，有人把他的利益放在心上，有人会为了他和他一起努力。即使是在正常的情况下，这种人也会给别人留下极佳的印象，更何况对这个身陷困境的嫌疑犯来说，这种人简直就是他的救星。而从一个救星变成一个值得信赖、可以向他忏悔的神父就仅有一步之遥了。

{专家解读：果然是这样深刻的道理。只要有两个人，总是可以创造出喜欢一个人，而讨厌另一个人的情形。这样，受欢迎的那个人就得到了机会。这不仅是喜好原理，同时还需要用到对比原理。}

关联

“为什么他们要怪我呢，博士？”电话里传来当地一家电视台天气预报员颤抖的声音。这个问题已经困扰他很久了，最近更让他感到烦恼和沮丧。为了找到一个能解答他心中疑问的人，他打电话到我学校的心理学系求助，于是系里便将我的电话告诉了他。

“他们都疯了，不是吗？每个人都知道我只是播报天气，我并不能决定天气，是不是？那天气不好时，他们为什么要怪我呢？去年发大水的时候，我就收到了很多讨厌的邮件！有一个人威胁我说，如果雨还不停的话就一枪打死我。天哪，就为这个，我现在还处处小心呢。我那些电视台的同事也是这样！有时候，我正在播天气预报，他们就会因为天气太热或是什么别的原因对我百般挑剔。他们明知道我不可能对天气负责的，可他们偏要这么做。你能不能帮我解释解释这到底是怎么回事呢？这种事儿实在让我太郁闷了。”

几天后，我们在我的办公室里进行了一次面对面的谈话。我告诉他，人们对相互关联的事物历来就有一种“咔哒，哗”的反应，而他就是这种反应的牺牲品。在现实生活中这样的例子也很多，但我觉得对这个垂头丧气的天气预报员最有帮助的还是一个古代的例子。我要他不妨想像一下古代波斯帝国的信使们岌岌可危的命运。任何一个给国王送信的信使都希望波斯军队在战场上取得辉煌的胜利，他们这么想是有他们的原因的。因为如果他的信袋里装的是一份捷报，那当他到达皇宫后，他一定会得到英雄般的待遇，（后面缺了一页内容）

{专家解读：大众对品牌的疯狂偏好，其实也是关联的道理。由于品牌不断强化美好的事物，因此，只要看到这个品牌的符号，就会产生美好的联想，于是下意识采购的行为就发生了。}

……但是，我还是希望这个天气预报员能够从这段历史中学到一些别的东西。不仅因为几个世纪以来的信使们都遇到过他的困境，而且与那些波斯信使相比，他还算是比较走运的。在我们的谈话即将结束时，他的一番话使我相信他完全理解了我的意图。他说：“博士，我现在对自己的工作满意多了。你看，这里是凤凰城，每年有 300 天都是阳光灿烂，对不对？谢天谢地，我不是在布法罗预报天气。”

这个天气预报员临别前的这番话表明，他对关联原理已经理解得相当透彻了。与坏天气沾上边确实对他有负面的影响，但从另一方面来看，灿烂的阳光联系在一起却可以让他奇妙地得到观众的欢迎与爱戴。他的理解完全正确。关联原理是普遍存在的，既能产生正相关，也可以产生负相关。不管与好事还是坏事无缘无故地沾了边，都会影响到我们在旁人心目中的形象。

我们对负面关联的了解似乎主要是从父母那里得来的。还记得他们是怎么警告我们不要与住在街那头的坏孩子玩的吗？他们说我们自己做没做坏事不要紧，因为在邻居的眼里，我们跟什么样的人玩，我们自己就成了什么样的人。我们的父母教给我们的是什么叫“受到牵连”。他们就关联原理的负面效果给我们上了一课。他们这么做非常正确，因为人们确实认为我们的品行会与我们的朋友一样。

而对正面关联的了解是从那些让人顺从的行家们那里得来的，因为他们总是试图把他们自己或他们的商品与我们所喜欢的事物联系在一起。你有没有想过为什么汽车广告中总有几个漂亮模特？因为广告商希望能把这些模特漂亮、讨人喜欢的优点赋予到他们的汽车身上。他们确

信，我们对商品的反应与我们对那些与商品有关的漂亮模特的反应是一样的。

他们的想法完全正确。比如说，有一项研究就发现，在汽车广告中有年轻漂亮的女模特出现的广告，比起那些没有年轻漂亮的女模特出现的广告来，会让男性觉得前一个广告中的新车跑得更快、更讨人喜欢，看上去更昂贵、而且设计也更好。虽然当过后问及此事时，他们拒绝承认广告中年轻女子的出现影响了他们的判断。

{专家解读：这也是为什么中国的摩托车企业会请著名的女明星做代言人，而不会请一个懂行的专家做代言人的道理。因为，大众对女明星有好感，因此只要将产品与这些得到好感的符号建立了联系，那么消费者就将好感转移到产品上了。}

由于关联原理如此有效，而且不知不觉就发生了作用，因此那些制造商们经常会千方百计地将自己的商品与时髦的文化现象扯上关系。在美国第一次登月的那段时间里，商家推销的每一样商品，从早餐饮料到除臭剂，都与美国的太空计划联系在一起。在举办奥运会的那一年，我们连美国奥林匹克代表队使用的是什么发胶和面巾纸都知道得一清二楚。在20世纪70年代，当最有魅力的文化概念是“自然”时，商家们都开始竞相追赶“自然”这一潮流。而其中一些与自然的联系简直是牵强附会，比如说，有一个电视广告说“自然地改变秀发的颜色”。

广告商运用关联原理的另一个办法，就是把名人和商品联系起来。职业运动员仅仅让人们把自己和与自己的角色有关（运动鞋、网球拍、高尔夫球）或无关（饮料、爆米花、长统丝袜）的东西联系起来就可以得到一大笔报酬。对广告商来说，重要的是建立一种联系。这种联系只要是正面的就行，至于是否合乎逻辑倒并不怎么重要。
当然，倍受大众欢迎的娱乐明星们也有他们独特的吸引力，因此商家们愿意出大价钱把他们与自己的商品联系在一起。不久前，政客们也认识到了这种名人对那些摇摆不定的选民的影响力。因此，竞选总统的候选人们总会召集一大群与政治无关的娱乐界的知名人士。这些人或者积极地投入到竞选活动中去，或者让政客们使用自己的名字造势。即使是在州县一级的竞选中，人们也会使用同样的策略。比如说，有一次我就听到一位洛杉矶的妇女这样表达她对加州一项限制在公共场所吸烟的议案投票时的矛盾心情：“真的是很难做出决定。既有大名星赞成，也有大名星反对。搞得我们不知如何是好。”

{专家解读：2005年湖南卫视的“超级女声”节目捧红了几个明星，于是，许多商家奋不顾身地要求

其代言他们的产品，其实就是这个原理的应用。}

如果说政客们在利用名人获得支持方面还算是新手的话，那他们在以其它方式利用关联原理方面可算得上是老手了。比如说，一些地区的国会议员总会抢先向新闻界透露联邦政府即将实行的一个可以给该地区带来就业和其他好处的计划。即使这个议员没有为推进这个计划做任何事情，甚至有时还投了反对票，他依然会这么做。

很长时间以来，政客们便一直煞费苦心地把自己与母亲、故乡或是苹果馅饼之类的东西联系在一起。而其中最后一种联系，也就是与食物的联系，可能才是他们的拿手好戏。比如说，靠一顿宴请来说服犹豫不决的立法委员投票历来都是白宫的传统。这一顿饭可以是在室外举行的午餐，也可以是非常讲究的早餐，或者是精致的晚宴。但不管是哪一种宴请，每当重要的提案要获得通过时，毫无例外地，银质餐具便被搬了出来。近来，政治捐款也常常与大吃大喝联系在一起。不知道你注意到没有，在绝大多数的捐款晚宴上，呼吁大家捐更多的钱、做更多的善事的演讲从来不会在宴会开始之前进行，而是发生在宴会当中或是宴会结束时。这样做好处很多。比如说可以节省时间，可以让互惠原理发生作用。但它还有一个不易被人察觉的好处，而这个好处是著名的心理学家拉兹然在 20 世纪 30 年代发现的。

拉兹然采用了一种被他称为“午餐策略”的实验方法，结果发现，实验对象对自己在吃东西的时候所经历的人和事会更加喜爱。在一个与我们的目的最相关的例子中，研究人员将一些曾被实验对象批评过的政治声明再一次拿给他们看。实验结束后，所有的声明都被展示出来。结果拉兹然发现，只有其中一部分声明得到了他们的赞同，那就是他们在吃东西的时候看到的那些声明。而且，这种喜好上的改变似乎完全是下意识发生的，因为事后这些实验对象已经记不起来自己在吃东西的时候看过哪些声明。

{专家解读：终于理解了销售人员为什么总是喜好请客户吃大餐，原来大餐的好感也可以转移到销售人员身上，从而对拿下订单有利。}

拉兹然是怎么想到这种午餐策略的呢？为什么他认为这个策略会有效呢？这可能与他的双重学者的身份有关。因为他不仅是一个受人尊敬的独立研究者，而且他也是最早把俄国创始性的心理学著作翻译成英文的人之一。这部著作正是关于关联原理的研究的，它主要记载了一

位杰出的科学家巴甫洛夫的思想。

巴甫洛夫是一个有着广泛兴趣和卓越才能的人，比如说，年轻时就曾因在消化系统方面取得了重大研究成果而获得诺贝尔奖。但他最重要的成就还是他所做的那个实验本身。他证明了他可以让动物对一种与食物完全无关的东西（比如说铃声）产生出通常对食物才会有的反映（比如说分泌唾液）。他要做的就是让动物在脑子里将这两样东西联系起来。如果把食物拿给一条狗时总是伴以铃声，用不了多久，这条狗一听到铃声就会分泌唾液，即使没有食物也是如此。

巴甫洛夫的经典实验与拉兹然的午餐策略并没有本质的区别。很显然，对食物的正常反应可以通过最原始的关联转移到对其他的事情上。拉兹然的观点是，除了分泌唾液外，人们对食物还有很多钟其他的正常反应，其中一种就是那种愉快的感觉。因此，人们极有可能把这种愉快的感觉和正面的态度附着在其他任何与好的食物紧密有关的事物上。

很多让人顺从的行家们意识到，他们可以用各种其他有吸引力的东西来代替食物，让这些东西讨人喜欢的品质传染到与它们人为地联系在一起的观点、商品或个人身上。他们的想法与午餐策略其实也没有本质的差别。就是因为这个原因，我们才会看到那么多漂亮的模特出现在杂志的广告中；广播电台的节目编导们在播放一首当红的流行歌曲前总是把本电台的广告语插进去；而在特百惠家庭聚会上，玩宾果游戏的人跑到屋子中间去领奖品时是喊“特百惠”而不是“宾果”。要知道，对玩游戏的人来说她不过是喊了一声特百惠，而对特百惠公司来说，它玩赢了整个游戏。

虽然我们经常不知不觉地成了那些运用关联原理的人的牺牲品，但这并不意味着我们自己不了解这个原理或者不会去运用这个原理。比如说，有充分的证据表明，我们对波斯帝国的信使和现代报告坏消息的天气预报员的困境非常了解。事实上，我们自己是绝对不愿意步他们的后尘的。在佐治亚大学所做的一个研究就表明，我们在把好消息或坏消息告诉给他人时会有完全不同的做法。在这个实验中，参与实验的学生的任务就是将一个重要电话的内容转告给他的一位同学。有一半的时候是好消息，而一半的时候是坏消息。结果，研究人员发现由于电话内容的不同，同学们传达消息的方式也非常不一样。当它是一个好消息时，传达消息的人一定会提到这一点：“刚才有个电话找你，是个好消息，快去找主持实验的人问问详情吧。”当这个消

息不那么好时，他们就会与它拉开距离："刚才有个电话找你，快去找主持实验的人问问详情吧。"很显然，这些学生早就已经知道，要想得到人们的喜爱，他们应该让自己与好消息而不是坏消息联系在一起。

正是由于人们对关联原理有足够的了解，因此人们总是把自己和好的事物联系在一起，而极力与坏的事物拉开距离，即使坏事情根本不是因他们而起。这一事实可以帮助我们解释很多奇怪的行为，而其中一些最奇怪的则发生在体育场上。不过运动员们的行为并不是我们在此要讨论的问题。毕竟，在一场激烈的竞赛中，即使运动员们偶尔有些奇怪的举动也是情有可原的。反倒是那些总是怒气冲冲、蛮不讲理、有着无限热情的体育爱好者们，让人觉得难以理解。比如说，我们如何解释在欧洲发生的因体育比赛而引发的暴乱，南美洲狂怒的足球球迷谋杀运动员和裁判的事件呢？我们又如何解释美国人在授予运动员荣誉的特别日子里送给那些已经非常富有的棒球手们的奢侈礼物的行为呢？不就是一场比赛吗？

其实不然。一种运动和狂热的观众之间的关系远非一场比赛那么简单。这种关系非常严肃、非常强烈而且也非常个性化。在这里，有必要讲一个我最喜欢的小故事，说的是第二次世界大战时，一个士兵在战争结束后回到他的故乡巴尔干，不久他就不再开口说话了。给他做医疗检查，发现他没有任何身体上的问题。他没有受伤，脑子也没有收到伤害，发声系统也完好无损。他能够看书、写字，明白别人在说什么，也能执行一项命令。但他就是不会说话，既不能跟他的医生说，也不能跟他的朋友说，甚至对苦苦哀求他开口的家人他也一字不说。

他的医生对此感到很奇怪也很气恼，于是把他送到另外一个城市的一所老兵医院里，在那里他一住就是 30 年。在这 30 年里，他一直都没有大破自己加给自己的沉默，完全过着一种与世隔绝的生活。然后有一天，在他住的病房里有一台收音机正好被调到了一个转播足球比赛的台，而这场比赛恰好是在他主队和一个传统的死对头之间进行的。在比赛到了紧要关头时，裁判判他主队的一名球员犯规。他从椅子上跳起来，瞪着收音机，说出来 30 年来第一句话："你这个蠢货！"他叫道，"你想要送他们这一场球是不是？"说完这句话，他又坐回到自己的椅子里，陷入了沉默。自此之后，他再也没有开过口。

这个真实的故事可以给我两点重要的启示。第一，体育运动具有一种惊人的、绝对的力量。

这个老兵想要他主队得胜的愿望是如此强烈，仅仅是这个愿望，就让他偏离了固守多年的与世隔绝的生活方式。体育事件对体育爱好者长期生活习惯的影响绝不仅限于老兵医院这一个例子。在 1980 年的冬季奥运会上，美国冰球队击败了夺冠热门的前苏联队。胜利之后，守门员克雷格的父亲，这个从来滴酒不沾的老人喝了整整一瓶酒。事后他说："我从来不喝酒。但有人从后面递给我一瓶白兰地，我就喝了。是的，我确实喝了。"这种反常的行为并不仅仅发声在运动员父母的身上。新闻也报道了赛场之外球迷们兴奋失常的表现：他们相互拥抱，大声地唱着歌，还在雪地里打滚。甚至那些不在冬奥会现场的球迷们也为胜利而狂喜，并且用古怪的方式表现出他们的自豪感。在北卡罗来纳州罗利市，一场游泳比赛被迫暂停，因为当宣布比赛结果之后，运动员和观众们都齐声高喊"美国、美国"直到声音嘶哑才停止。而在马萨诸塞州的剑桥市，一家安静的超市在胜利的消息传来之后突然间沸腾起来，卫生纸和纸巾做成的条幅在空中飘扬，顾客们很快就加入到商店经理和员工领导的狂欢活动中。

{专家解读：在宣布北京成为 2008 年奥运会举办城市的那天，北京全城交通阻塞，许多年轻人将中国国旗悬挂在汽车的外面，围着北京的二环路开了一圈又一圈，第二天凌晨 3 点了，居然还没有任何平静下来的意思。这就是体育号召力的作用。}

毫无疑问，体育运动的这种力量是神奇的、势不可挡的。但如果我们回头再看看那个沉默的老兵的故事，我们就能发现另外一些关于体育运动和体育爱好者之间关系的本质特征。体育运动与它的观众之间的关系完全是一种个人化的东西。不论那个沉默的老兵的个性被破坏到何种程度，残留下来的部分却被一场足球比赛给激发了出来。当一言不发地在病房呆了 30 年以后，不论他的自我意识消弱到了何种程度，它却与一场球赛的结果联系在一起。为什么会这样呢？因为就他本人而言，由于受关联原理的作用，他的形象会因为主队的失败而受到伤害。仅仅由于出生地间的联系就把他与一场球赛即将到来的胜利或失败套在一起、裹在一起、系在一起。正如著名作家阿西莫夫在描述我们观看一场比赛的反应时所说的："当所有其他的因素都一样时，你会为同性别、同文化、来自同一个地方的人加油鼓劲……而你想要证明的是，你比其他人更优秀。你为之加油的那个人就是你的代表，当他胜利的时候，你也胜利了。"

当我们从这个角度来看问题时，一个观看比赛的体育爱好者的狂热情绪就比较容易理解了。一场比赛并不是以固有的表现形式或艺术性来供我们轻松消遣的，而是让我们以自身为赌注来为一场比赛的输赢打赌的。正是出于这个原因，观众们才会对使自己家乡赢得胜利的人如此热

爱和感激；也正是出于这个原因，他们才会对导致体育比赛失败的运动员、教练员和官员们如此粗暴和残忍。

体育爱好者们无法忍受失败的特点甚至可以缩短成功的运动员、教练员的职业生涯。举例来说，当 NBA 犹他爵士队在中西部赛区处于领先地位时，它的教练雷登却被突然停职了。虽然雷登领导有方、热情幽默，而且经常参加盐湖城地区的慈善活动，但这一切都无法抵消犹他爵士队输球后一些球迷对他的愤恨。一次输球后，有一个球迷等了他一个多小时，就为了把他臭骂一顿。雷登对此说道：“在 NBA，有时候你会觉得自己像条狗。人们朝我吐唾沫；还有人走过来对我说，我是个律师，来打我吧，来打我吧，这样我就可以起诉你。我觉得美国人对所有的体育活动都太认真了。”

由此看来，我们总是希望与自己有关的运动队赢得比赛，以此来证明自己的优越。但我们想向谁证明这一点呢？当然是向我们自己证明了，但也是为向其他人证明。根据关联原理，如果我们能够用成功把自己包围起来，哪怕我们与成功只有表面上的关系（比如说来自相同的居住地），我们在公众面前的威望就会提高。

难道体育爱好者们真的认为没有亲身经历过体育比赛的过程，他们也会从主队的胜利中获得一些荣耀吗？我认为是这样的，而且证据也支持他们的想法。还记得吗？波斯帝国的信使并不是坏消息的制造者，天气预报员也没有引起坏天气，而且巴甫洛夫的铃声也没有带来食物，有他们之间的联系就足够了。

正是由于这些原因，当南加州大学橄榄球队赢得“玫瑰杯”时，我们可以想像，那些与南加州大学有关系的人们会以各种方式提高这种关系的可见性。在一项揭示人们是如何通过所穿的服装来展示这种关系的研究中，研究人员在周一早上对校园里穿着 7 所著名大学（亚利桑那州立大学、路易斯安那州立大学、圣母大学、密歇根大学、俄亥俄大学、匹兹堡大学以及南加州大学）橄榄球队队服的人做了一个统计。结果发现，如果主队在上周六赢得了比赛，那么周一早上就会有更多的人穿着家乡大学球队的队服。此外，获胜时的比分越大，穿获胜球队队服的人也越多。其实，并不是势均力敌、艰苦卓绝的比赛使学生们穿成这样。相反，令学生们如此穿着的是彻底的、压倒性的胜利所带来的不可否认的优越感。

这种试图通过公开吹嘘与其他成功人士的关系来获得容易感的趋势，反映出我们会竭力避免与那些失败者搭上关系。在 1980 年的橄榄球赛季上，新奥尔良圣徒对的球迷们就有相当惊人的表现。那些买了季票的球迷们头上蒙着纸袋出现在看台上，为的是不让别人看到他们的面孔。因为那一年，圣徒队极不走运，输掉了一场又一场的比赛，所以越来越多的球迷开始在头上套上纸袋，以至于电视台的摄像机能够轻易拍摄到一大群人头上套着棕色的纸袋，除了将鼻子露在外面，整个面孔被挡得严严实实的镜头。我发现情况真是如此。因为在赛季末的一场比赛中，当圣徒队无疑会取得最终胜利时，球迷们纷纷摘掉头上的纸袋，再一次露出了他们的真面目。

所有这一切都说明，我们总是有目的地操纵着我们与胜利者及失败者之间的关系的可见度，为的是让自己在那些能看到这种关系的人面前显得更好。通过彰显正面的联系、掩盖负面的联系，我们试图让旁观者对我们有更高的评价，并对我们产生更多的好感。有很多办法能使我们做到这一点，但最简单也最常见的方法还是使用不同的代词。比如说，你有没有注意到，当自己主队赢得了一场比赛之后，狂热的观众经常会挤到摄像机的镜头前，把食指竖得高高的，叫道："我们是第一！我们是第一！"请注意，他们从来不说"他们是第一"或甚至"我们的球队是第一"。他们所用的代词是"我们"，就是想表现出一种与获胜球队近得不能再近的关系。

而且我们还要注意，当自己的球队失败时就不会发生这样的事情了。从来没有一个电视观众听到过这样的喊声："我们是最后一名！我们是倒数第一！"当自己主队输球的时候，也就是自己与家乡拉开距离的时候。在这种情形下，"我们"就远不如带一点点隔离意味的"他们"用得普遍了。为了证明这一点，我做了一个小小的实验。在这个实验中，我们给亚利桑那州立大学的学生打电话，请他们告诉我们几周之前他们学校的橄榄球队参加的一场比赛的结果。有些学生被问到的是一场他们输掉了的比赛，而有些学生被问到的则是他们赢了的一场比赛。我和我的同事索恩所要做的就是听他们怎么说，然后记下来有百分之几的学生在他们的陈述中使用了"我们"这个词。结果很明显，当他们的校队获胜时，学生们喜欢用"我们"这个代词把自己和成功联系起来－－－"我们打败了休斯敦，17:14"或者"我们赢了"。但是，当他们的校队输掉了比赛时，他们就很少使用"我们"这个词了。相反，学生们会使用能把自己和被挫败的球队区分开来的字眼，"他们输给密苏里了，30:20"或者"我不知道比分是多少，但亚利桑那州立大学输了。"而一个大学生的回答充分体现出既想和成功者联系在一起，又想与失败

者拉开距离的双重愿望。在他冷淡地说出自己学校的球队败北的比分之后———“亚利桑那州立大学输了，30:20,”———他又痛苦地加上了一句，“他们把我们夺取全国冠军的机会丢掉了！”

如果为了让自己看起来更好，我们真的会想方设法从那些甚至跟我们没有什么直接关系的成功中获得来自他人的荣誉，那样我们就可以断定：当我们觉得自己看起来不够好时，我们极有可能采用这种方法来改变自己的形象。当我们的公众形象受到破坏时，通过宣扬自己与成功人士的关系来恢复自我形象的愿望就会变得极为强烈。同时，我们还会小心避免公开我们与那些失败者之间的联系。对亚利桑那州立大学的学生所做的一项电话调查的结果也支持这种看法。在打电话向他们询问他们的校队参加的一场比赛的结果之前，我们先给他们的综合知识进行了一次测试。我们对测试结果做了手脚，因此有些学生没能通过考试，而另一些学生却得分很高。

所以，当要求他们描述橄榄球比赛的得分情况时，有一半的学生因未能通过考试感到形象受损。因此，想通过操纵自己与球队的关系来挽救自己形象的情况在这些学生身上表现得极为明显。如果问到他们的刚好是一场输掉的比赛，只有 17%的人会使用“我们”这个词。然而，当问到的是一场获胜的比赛时，有 41%的人用到了“我们”这个词。

但是，对那些在考试中取得好成绩的学生来说，情况则完全不同。不论他们被问到的是一场获胜的比赛还是输掉的比赛，他们使用“我们”的比率几乎相同（25%对 24%)。这些学生通过自己取得的成绩来树立自己的形象，他们无需借助别人的成就。这个发现表明，当我们相信自己的成绩能得到别人认可时，我们不会去仰仗别人的光环。相反，当我们的更人威望或公众形象很低时，我们才会想到借助他人的成功来帮助自己恢复形象。

我认为这一推断也揭示了美国冰球队在 1980 年的冬奥会上取得胜利后的不寻常的喧闹。当时美国的声望正在下降，美国政府既无力维持它对伊朗的制约，也不能阻止前苏联对阿富汗的入侵。作为一个公民，正是我们需要冰球队的胜利以及需要展示甚至是操纵自己与这种胜利之间的联系的时候。所以，当我们知道在冰球赛场外，当美国队战胜前苏联队后，黄牛党手中的剩票都能卖到 50 元一张时，我们不应该有任何惊讶的感觉。

虽然这种想要沉浸在荣耀的光环中的愿望在我们每一个人身上都不同程度的存在，但对那

些在雪地里苦登、宁愿花 50 块钱买一张他们没有参加的比赛的票根，以回去向朋友证明他们就在胜利的现场的人来说，这种愿望却特别的强烈。这到底是一些什么样的人呢？他们不仅仅是体育运动的狂热爱好者，而且也是一些隐藏得很深的性格上有缺陷的人。他们缺乏对自我的正确认识，在内心深处对自己的价值估计过低。正是这种感觉使他们不是靠自身的成就，而是靠与别人的成就所产生的联系来得到自己的荣誉和尊严。在我们的文化中，有好几类这样的典型。那些总是时不时提起几个名人以抬高自己身价的人就是其中一类。而那些摇滚歌星迷们又是另外一类。这种人甚至不惜出卖自己的身体，只是为了以后可以向朋友夸耀说自己曾经与某著名音乐人“在一起”。不管是采用哪一种形式，这些人的行为都有一个非常可悲的共同点，那就是他们的成就感都来自于自身之外。

还有一些人会用一种稍微不同的方式来利用关联原理。他们不是夸大自己与成功人士的联系，而是夸大与自己有关系的人的成功。最明显的例子莫过于一心要让自己的孩子变成明星的“舞台妈妈”了。当然，这种做法并不是女人的专利。1991 年，在依阿华州的达文波特市，一名妇产科医生中断了对 3 名学校官员的妻子的服务，据说是因为他的儿子在学校的篮球赛中坐冷板凳的时间太长了。而其中的一名妇女当时已经有 8 个月的身孕了。

医生们的妻子经常谈起由于她们丈夫的职业地位关系，使得她们感到有压力去获得个人威望。佩坎恩写过一本名为《全美最佳医生》的书。据他说，很多对他的名单提出异议的并不是那些名字没能上榜的医生，而是他们的妻子。有一个例子充分说明了关联原理对这些妇女的影响程度。佩坎恩收到过一名疯狂的妇女的来信，并且在信中寄来了她丈夫的名字应该登上最佳医生名单的证明，那是一张一个男人与格里芬的合影。

怎样保护自己

因为可以通过很多方法来增加人们的好感，所以我们必须用一种简单的方法来抵御那些善于运用喜好原理来牟利的人。这听起来好像有点奇怪，但仔细想想，搞出一大堆策略来对付那些数也数不清的获得我们好感的方式恐怕的确没有什么意义。如果要采用这种一对一的策略，把每一条路都堵死，那需要的方法实在是太多了。此外，很多种产生好感的因素，像外表的吸

引力、熟悉感，关联，对我们的影响都是潜移默化的，要想不受这些因素的影响可不是一件容易的事。

相反，我们应该考虑一个普遍适用的方法，一个能抵消所有产生好感的因素对我们的顺从决定形成负面影响的方法。这个方法起作用的奥秘就在于，抓住一个最有效的时机来做出反应。不要试图在那些产生好感的因素起作用之前就将它们识别出来，并阻止它们起作用，而应该让它们把能量释放出来。我们不应把注意力直接放在那些令我们对让人顺从的行家们产生过多好感的事情上，而是要把注意力放在自己是否已经对他产生了过多好感这一事实上。如果我们发现自己对这种人的喜爱程度已经超乎寻常，那这时我们就要采取行动来保护自己了。

{专家解读：还有一种获得别人好感的方法，就是熟知一切名贵的品牌，并有效地、巧妙地向别人介绍。因为好感可以通过外在的、已经在人们心目中根深蒂固的有好感的东西来建立。只要建立了这个关联，好感也就建立起来了。}

通过把注意力集中在效果而不是原因上，我们就能把自己从识别并防止喜好原理对我们产生影响这一繁重而看似不可完成的任务中解脱出来。现在，当我们与那些让人顺从的行家们打交道的时候，我们只要将注意力放在一件仅与好感有关的事情上就可以了，那就是我们是不是很快就对这个人产生了好感，或是产生了过多的好感。一旦我们发现情况确实如此，我们就要意识到他们可能对我们采用了一些技巧，而这时我们应该开始采取反击措施了。请注意，我建议的这个策略是从那些让人顺从的行家们最爱使用的柔术技巧借鉴而来的。我们不是去抑制那些产生好感的心理因素的影响，而是让它们尽情发挥影响，然后再用这种力量对付那些想利用我们的人。这种影响力越强，它们的作用就越明显，对我们的防御行动就越有帮助。

比方说，我们发现自己在与丹争夺吉拉德刚刚退出的“最伟大的汽车销售员”桂冠的候选人，为一辆新车讨价还价。经过几个回合的谈判，丹想和我们达成这笔交易，他希望我们能买下这辆车。在我们做出任何这样的决定之前，我们应该先问自己一个关键问题：“在我认识这个人短短 25 分钟的时间里，我对他产生的好感是不是超过了我的预期？”如果回答是肯定的，我们便不妨回顾一下丹是不是在这一段时间里做了什么让我们产生好感的行为。我们可能会想起来，在推销之前，他让我们喝了咖啡，吃了甜甜圈；他称赞我们对车的附加设备和颜色的选择；他让我们愉快地大笑，他在我们想要得到一个更好的价钱时与我们站在同一条战线上来对

付老板。

虽然这样回顾一下刚刚所发生的一切可以为我们提供不少有用的信息，但它在保护我们不受喜好原理伤害的行动中并不重要。只要发现自己对丹的喜爱超过了我们的预期，不管这背后的原因是什么，我们都应该提醒自己，是以行动来抵抗这种喜爱的时候了。有一种做法就是主动地扭转这个过程，让自己不喜欢丹。但这对丹来说可能很不公平，而且对我们自己也没什么好处。毕竟，有些人天生就招人喜欢，而丹可能就是其中之一。刻意去讨厌那些招人喜欢的让人顺从的行家们好像有点蛮不讲理。况且，为了我们自己的利益着想，我们也不应该断绝与这么好的商人的业务来往，尤其是当他们可能会给我们提供一个好价钱的时候。

我建议采取一种完全不同的做法。如果我们对这个关键问题的回答是："是的，在目前的情况下，我对这个人特别有好感。"那这就是我们要快速采取行动的信号，我们要在心里把丹和那辆雪弗莱或丰田汽车分开。在这个时候一定要记住，如果我们选择了丹卖给我们的车，我们就要开着这俩车，而不是丹，从车行驶出去。虽然我们觉得丹非常可爱，因为他相貌英俊，与我们的爱好相同，而且风趣幽默，或者有亲戚住在我们长大的地方，但这些因素与一桩明智的汽车生意没有任何关系。

因此，正确的反应是有意识地把精力集中在这一笔生意，也就是丹要卖给我们的车上。当然，当我们所作出的任何一个顺从他人的决定时，都应该把我们对请求者的感情与他提出的要求分开。但是，如果我们一旦在交易中掺杂了对请求者哪怕是短暂的个人层面或者社交上的关系，我们就很容易忘记这两者之间的界限。当我们对请求者既不是特别喜欢，也不是特别讨厌时，忘记划清这个界限不会让我们犯下什么大错。但当我们特别喜欢那个请求者时，不能分清这个界限极有可能使我们铸成大错。

而这就是对那些让人顺从的行家们的过分喜欢应该引起我们警觉的原因。每当我们有这种冲动时，就应该提醒自己，把交易人和交易本身分开，并且只根据后者来做出决定。如果我们能够按照这个原理行动，我敢肯定，我们会对自己和那些让人顺从的行家们之间的交易满意得多，但我猜丹恐怕对这笔交易就没有那么满意了。

｛读者报告｝－－－来自一个芝加哥人

虽然我从没参加过特百惠的家庭聚会，但最近我同样体会到了这种友谊造成的压力。我接到一家长途电话公司打来的电话，告诉我说我的一位朋友把我的名字放进一个称为“MCI 朋友家庭通话圈”的名单上。

我的这位朋友，布拉德，是和我从小一起长大的。去年，因为工作的关系，他搬到了新泽西。但他会经常打电话给我，打听朋友们的最新消息。这个给我打电话的销售小姐告诉我，如果他打电话的人都是 MCI 的用户，他就可以节省 20%的电话费。然后她问我原不愿意换到 MCI 以得到如此这般的种种好处，那样的话布拉德给我打电话时，就可以节省 20%的话费了。

说实在的，我对 MCI 的那些好处没什么兴趣，我对我现在用的这家长途电话公司的服务很满意。但可以为布拉德省钱这一点却让我动了心。对我来说，如果让他知道我不想留在他的通话圈里，也不关心他能不能省钱，他一定会觉得这是对我们友谊的冒犯。所以，为了不让他失望，我答应她同意换到 MCI 去。

以前我一直搞不明白，为什么仅仅因为是一个朋友在主持特百惠的家庭聚会，那些女人们就跑去参加，然后买一大堆自己不想要的东西回来。现在，我知道了。

作者点评：

这个读者并不是唯一一个能够见证 MCI 通话圈所造成的压力的人。当《消费者报告》杂志向 MCI 的销售人员询问这种方法的效果时，他的回答非常简洁：这个办法十次有九次都会见效。

第六章. 权威

跟着行家走。 ———维吉尔

中国的学生过于依赖专家，在给我写的邮件中经常将那些可能影响他们一生的重大事件交由别人来替他们决策。李开复就曾经说道，有无数的学生来信要求他给他们指点人生发展的道

路。这就是对权威过度信赖的表现。

假设有一天，你正在翻阅一份报纸，你注意到了有一则招募志愿者参加附近一所大学心理学系进行的“记忆研究”的广告。再假设，你觉得这件事情很有意思，因此与这个实验的主持人，米尔格拉姆教授取得了联系，约定去参加一个一小时的实验。当你到达实验室时，你遇见了两个人。其中一个是主持实验的研究人员，穿着灰色的实验室制服，手里拿着写字板，因此你一眼就可以把他认出来。另外一个是像你一样的志愿者，这个人不论从哪一方面看都没什么特别。

在相互寒暄了几句之后，研究人员开始向你们讲解将要进行的实验的程序。他说这个实验的目的是研究惩罚对人们的学习和记忆能力有什么影响。因此，一名志愿者的人物是将一个很长的清单上列出的一对一对的单词全部记住，这个人被称为“学习者”。而另一名志愿者的任务则是考察这个学习者的记忆力，每当学习者出错时，使用越来越强的电流电击他，这个人就指派做“老师”。

很自然地，你听到这个消息后有些紧张。当你通过抽签方式发现自己分到了学习者的角色时，你就更加担心了。你没有料到经历身体的疼痛也是这个实验的一部分，所以有那么一会，你考虑要离开了。但你并没有这么做。你想，如果你真想离开的话也还有的是时间。况且，这些电击能够强到哪里去呢？

在你学完清单上一对一对的单词后，研究人员把你绑到一张椅子上，然后在老师的注视之下，把电极绑到你的手臂上。现在你对电击的后果更加担心了，因此向研究人员询问电击会强到什么程度。结果他的回答根本没能让你感到任何安慰，他说虽然遭到电击会非常痛苦，但并不会造成“永久性的组织损伤”。随后，研究人员和老师便去了隔壁的房间，把你一个人留在那里。在隔壁的房间里，老师通过一个对讲机向你提问，你每答错一次，他就会释放电流来电击你一次。

{专家解读：社会科学的实验设计不同与自然科学，是以人为实验对象开始的。如同这个实验。但是，通过实验揭示了一些我们平时忽略的现象，以及这些现象背后本质的东西。}

随着实验的进行，你很快就看出了老师使用的套路：通过对讲机，他提出一个问题，然后等着你回答。当你答错的时候，他会告诉你你要承受多少伏电压的电击，然后在一个开关上拉一下，让电流传到你身上。最糟糕的是，你每答错一次，电压就升高 15 伏。

这个实验的第一部分进行得很顺利。电击让你觉得不太舒服，但完全可以忍受。然而，慢慢地，随着你犯的错误越来越多，遭受电击的电压也逐渐增高。这种惩罚开始让你觉得很痛苦，致使你的注意力不能集中，所犯的错误也就越来越多，而这又导致了更强的电击。当电压达到 75 伏、90 伏以及 105 伏时，你遭受的痛苦让你叫出声来。当电压达到 120 伏时，你对着对讲机说电击真的开始让你很痛苦了。当你再次呻吟着接受了一次惩罚之后，你觉得你已经不能忍受了。在老师又把 150 伏的电击加到你身上之后，你对着对讲机咆哮起来："够了，让我出去吧。请你让我出去。"

可是，老师并没有把你放出来，相反，他接着问了你下一个问题。你吃了一惊，但又有些迷惑。你含糊不清地说出了脑子里想到的第一个答案。当然，你又答错了。老师又给你加了一次 165 伏的电压。你尖叫着，要他停下来放你出去。但他的反应仅仅是提出了下一个问题。当然紧随其后的又是一次强烈的电击，因为你在狂乱之中给出的答案又是错的。你惊慌得不知所措。到了现在，电击是如此强烈，以至于你已经痛苦得扭动着身体尖叫起来。你踢着墙壁，请求老师，让他帮帮忙，把你放出去。但是，他还是和以前一样接连不断地提出问题，可怕的电击也源源不断，195 伏、210 伏，210 伏，225 伏、240 伏、255 伏、270 伏、285 伏，然后到了 300 伏。你意识到要正确地回答出问题已经是完全不可能了，所以你对老师喊叫起来，说你不会再回答他的问题了。但情况没有任何改变。老师解释说你没能回答出问题也算是回答错误，所以你又遭到一次电击。这场严酷的考验就这样一直持续下去，直到最后电击的力量几乎使你麻痹。你已经不再喊叫，也不再挣扎。你只能感觉到每一次可怕的电击给你带来的刺痛。你想，也许老师看到你完全不能动弹，他就会听下来，因为已经没有必要将这个实验再进行下去了。但他还在无情地继续着，提出下一个问题，宣布下一次电击的电压数（现在已经到了 400 伏），并把开关拉下去。这到底是一个什么样的人呀？迷乱中你不禁想，为什么他不帮我？为什么他不停下来呢？

对大多数人来说，上面的情景听起来就像是一场噩梦。但是，要真正意识到这场噩梦有多

么可怕，我们必须直到上述的这一切基本上都是真的。的确有过这样的实验，实际上是一系列实验。这些实验是由一名叫米尔格拉姆的心理学教授主持的，充当老师角色的实验对象确实愿意把连续不断的、强烈的、危险的电击施加到一个踢打着、尖叫着、恳求着的学生身上。这个实验当中唯一一个不真实的地方是，他们并没有将真的电击加到学生身上。那个一直不断地、痛苦地叫着"可怜可怜我，赶紧把我放出去"的人并不是一个真正的实验对象，而是一个演员。米尔格拉姆做这个实验的真正目的也不是要研究惩罚对学习和记忆的影响，而是要研究一个完全不同的问题：当一个普通人在履行自己的职责时，会愿意让一个完全无辜的人遭受多少的痛苦？

{专家解读：这可能也是警察对待嫌疑犯时的情况。警察会认为他们做的是正义的事情，而没有将眼前的嫌疑犯当做正常人。警察会认为这是在维护社会的治安及稳定，而不认为是一种酷刑。这也是这个实验揭示的另一个让人不寒而栗的地方。}

答案令人非常不安。在与前面讲述的那场噩梦一模一样的情形下，大部分老师都愿意把手头所有最痛苦的惩罚加到他人身上。在米尔格拉姆的实验中，2/3 的人都对受害者的恳求充耳不闻，把他们面前的 30 个电击开关一一拉了个遍，直到电压达到 450 伏研究人员停止实验为止。然而，更令人吃惊的是，当受害者开始要求他们将自己放出来时，参加这个实验的 40 名作为老师的实验对象没有任何一个人就此罢手。后来当受害者请求他们时，也没有一个人停下来。再后来，当受害者的反应用米尔格拉姆的话来说是"一种极度痛苦的尖叫"时，仍然没有一个实验对象停下来。直到他们施加了 300 伏的电击，受害者绝望地叫着他已经不能给出问题答案时，才有很少一部分人停了下来。

这些结果让每一个参与实验的人都十分震惊，米尔格拉姆也不例外。实际上，在这个实验开始之前，他曾让耶鲁大学（这个实验就是在那里进行的）的同事、研究生和主修心理学的学生看过这个实验的程序，并让他们估计有多少实验对象会把电压加到 450 伏，结果所有的人都说只有 1%－2%的人会这么做。而另外 39 名精神病医生则估计每 1000 个人当中大概会有一个人对实验产生的真正的行为模式做好了思想准备。

面对这种惊人的现象，我们应该做出何种解释呢？也许，就像有些人提出的，这可能与实验对象全是男性有关，因为众所周知，男性是一个更具攻击性的性别；另外一种可能性就是实

验对象对这么高的电压所造成的危险缺乏足够的认识;当然还有一种可能就是这些实验对象恰好是一群性格怪异、精神失常的虐待狂。但对这每一种可能性，人们都提出了强有力的反面证据。首先，后来的一项实验表明，实验对象的性别与他们对受害者施加电击的意愿无关。女老师与第一次实验中的那些男老师的做法几乎一模一样。

对实验对象没有认识到高电压对受害者造成潜在的危害这种解释被另一个实验所检验，结果发现，这种说法根本站不住脚。在这个实验中，受害者明确的告诉实验对象自己心脏有毛病，电击已经影响到了他的心脏:“够了，快让我出去吧。你知道我有心脏病，我的心脏已经开始感到不舒服了。我不要再继续下去了，让我出去!”尽管如此，结果还是和以前一样，仍有 65%的实验对象忠心耿耿地履行自己的职责，直到用完最高一级电压。

最后一种解释就是，米尔格拉姆的实验对象是一群个性扭曲的虐待狂，根本不能代表普通大众。但事实证明，这种解释也不能令人满意。那些应征来参加米尔格拉姆的“记忆实验”的人来自我们社会的各个阶层，他们有着不同年龄、不同职业和不同的教育水准。而且，后来进行的一组个性测试也表明，这些人从心理学的角度来说完全正常。作为一个群体，他们没有任何一点精神疾病的迹象。实际上，他们就是和你我一样的普通人，或者来米尔格拉姆的话来说，他们“就是”你和我。如果真像米尔格拉姆所说的那样，我们每一个都与这个可怕的发现有关，那么那个悬而未决的问题就变成了一个令人不快的个人问题:“是什么使我们做出了这样的事情?”

米尔格拉姆确信他已经找到了答案:那就是深深植根于我们心中的对权威的敬重感。根据米尔格拉姆的说法，这个实验中真正的罪魁祸首是实验对象们无法拒绝实验指挥者的要求，而实验指挥者就是那个身穿灰色大褂、无视实验对象的行为可能引起的情感和身体上的伤害、一直督促甚至命令他们履行自己职责的研究人员。

{专家解读:许多医院的护士其实对医生开错了药房是有感觉的，但是由于医生的权威性，她们通常是将错就错，而不是主动敢于冒着风险向医生求证。这就是权威的力量。}

有很多强有力的证据都支持米尔格拉姆这种服从权威的解释。首先，如果没有研究人员继续下去的命令，显然实验是进行不下去的。事实上，实验对象们都很痛恨自己的所作所为，也

为受害者遭受的痛苦感到难过。因此，他们一再请求研究人员让他们停下来。当他们的请求遭到拒绝时，他们只好硬着头皮继续下去。可是他们的手在颤抖，他们紧张得满头大汗，他们的身体在战栗，而且他们还结结巴巴地提出抗议并且请求研究人员将受害者放出来。在极度的紧张和痛苦中，有的人用手支撑着自己的头，还有一些人控制不住自己，发出神经质的笑声。正如一个旁观米尔格拉姆实验的人所写的：

我看到一个老成持重的商人面带微笑地走进了实验室，一幅胸有成竹、镇定自若的样子。可是不到 20 分钟，他就完全变了一个人。他浑身颤抖，话也说不清楚，不时地摸自己的耳垂，手也不停地扭来扭去，显然已经到了神经崩溃的边缘。有一刻，他用拳头敲打着自己的前额，小声说道："哦，上帝，让我们停下来吧。"但是，他还是继续服从研究人员的每一个命令并一直坚持到最后。

除了这些观察之外，米尔格拉姆还为他的解释提供了很多更有说服力的证据。比如说，在后来所做的一个实验中，他让研究人员和受害者对换一下台词，也就是说让研究人员告诉老师停止电击，而受害者去勇敢地要求老师继续下去。而结果是再清楚不过了：当继续下去的要求仅仅是由受害者提出时，百分之百的实验对象都没有答应他们的请求。同样的结果也出现在另外一次实验中。在这个实验中，研究人员和另一个实验对象进行角色互换。研究人员被绑在椅子上充当学习者的角色，而另一个实验对象则在研究人员发出抗议时命令老师继续实验。结果没有一个会去碰那个电击开关。

在米尔格拉姆的实验中，实验对象们表现出来的服从权威的极端程度在另一个后续的基础研究中也表现得淋漓尽致。在这个实验中，米尔格拉姆给老师派了两名研究人员，他们会发出相互矛盾的指令。一个人说一旦受害者要求把他放出来就马上停止电击，而另一个却说不管怎么样实验都要继续进行下去。这些相互矛盾的指令确实形成了这个研究项目中唯一一个幽默的特征：在一种又好笑又可悲的迷惑中，实验对象一会儿看看这样研究人员，一会儿看看那个研究人员，恳求他们俩能给出一个统一指令，好让他去执行："等一等，等一等。怎么回事？一个说要停，一个说要继续……到底要怎么样？"当两个研究人员仍旧坚持自己的意见时，实验对象便会赶忙分辨出谁是更大的老板。由于实在无法找到一个真正的权威，最后，每一个实验对象都按照自己的直觉行事，停止了电击。就像其它后续实验所证明的一样，如果实验对象是

虐待狂或具有病态的攻击倾向的话，是不会出现这样的结果的。

当米尔格拉姆自己分析自己所收集的数据时，一个让他不寒而栗的事实渐渐冒了出来：这个研究的主要发现就是，即使是具有独立思考能力的成年人也会为了服从权威的命令而做出一些完全丧失理智的事情来。对那些对另外一种形式的权威———政府那种让普通民众盲目顺从的魔力一直深感担忧的人来说，这个发现更加发人深省。而且，这个发现也告诉我们，权威所具有的强大力量会影响我们的行为。当我们看到米尔格拉姆的实验对象在执行任务时那种痛苦不堪的样子后，有谁还会怀疑权威所具有的那种力量呢？

对那些仍持怀疑态度的人来说，威尔逊的故事可能会提供更有说服力的证据。1987 年 9 月 1 日，为了抗议美国向尼加拉瓜运送军用设备，威尔逊和另外两个人决定在加州康科德海军武器站外的铁道上卧轨。抗议者们深信，他们的行为能够阻止原定于当天发车的火车开出，因为 3 天之前他们就已经将他们的计划正式通知了海军和铁道部。但是，执行任务的非军方人员却接到了不要停车的命令。因此，尽管他们在 600 米以外就能看见抗议者，但他们根本就没有停车，甚至连速度都没有减一下。虽然另外两个人从车轮底下逃了出来，但威尔逊却跑得不够快，所以双腿从膝盖以下被齐齐轧断了。由于在场的海军医疗人员拒绝对他进行治疗，也不同意用他们的救护车把他送到医院，旁观者们，包括威尔逊的妻子和儿子，只好自己想办法来止血，直到 45 分钟后一辆私人医院的救护车赶来。

令人惊讶的是，在越南当过 4 年兵的威尔逊，并没有把自己遭遇的不幸怪罪到火车司机或医疗人员的头上，而是把矛头指向了总是通过顺从的压力来限制这些人的行为的这种体系上。“他们的所作所为与我在越南的时候没什么两样。他们只是在执行一项疯狂的命令，他们都是替罪羊。”虽然那些火车司机也同意威尔逊的说他们是受害者的观点，但他们并不像他那样宽宏大量。事实上，他们的反应可能是这个事件中最出人意料的：他们对威尔逊提出起诉，要他赔偿他们的损失。由于他们必须轧断他的双腿才能执行自己的任务，所以当他们这么做时，他们蒙受了“人格上的羞辱、精神上的痛苦和身体上的压力”。

每当我们面对一种强大的力量推动我们去做某件事情时，很自然地，我们会希望有充分的理由来支持这种推动力。在服从权威这件事情上，即便只是粗略地考虑一下人类社会的组织形

式，也会为我们提供很多合理的解释。一个多层次的为大家所接受的权威体系提供给一个社会的好处是显而易见的。正是由于有这样一套体系，一个复杂的包括资源的产生、贸易、防御、发展和社会控制等各种功能的社会结构才有可能形成。而另一个极端则是无政府主义。无政府状态从来就被认为是不利于文化的产生和发展的。社会哲学家霍布斯就曾说过这是一种会让生命变得“孤独、贫穷、污秽、残忍和短暂”的状态。因此，我们从一出生就被告知，服从权威是应该的，而违抗权威则是错误的。这个重要信息存在于父母的教导中，学校的童谣中以及我们童年时听过的故事和唱过的歌曲中。而且一直延伸到我们成年后所遇到的法律、军队和政治制度中。在所有这些教诲和经历中，对规则的服从和对权威的忠诚都得到了很高的评价。

{专家解读：在那些传销组织中，有个树立权威的过程。这些组织通常会树立一个年收入百万元的人作为大家的偶像和权威。于是，他努力讲解自己的成功之道，努力建立自己的威严，只要他发布命令，所有的人都为之倾倒，毫不犹豫地按照命令去做，这才是传销组织的真正有危害的地方。}

而宗教对这种现象也有自己的独特贡献。比如说，在《圣经》的第 1 章就描述了对绝对权威的抗拒导致亚当、夏娃以及整个人类失去乐园的故事。如果这个比喻还太隐晦的话，那我们在《旧约》中可以读到一段充满了敬意的描述：亚伯拉罕心甘情愿地将匕首扎进自己年轻儿子的心脏，就因为上帝没做任何解释就命令他这么做。这个《圣经》中的故事与米尔格拉姆实验极为相近。我们从这个故事中学到，判断一种行为是否正确，不是根据它是否有意义，是否有害、是否公正或其它普通的道德标准，而仅仅是根据一个更高的权威的命令。亚伯拉罕所受到的苦难与折磨是为了考验他是否无条件地服从他的主人，而他，就像米尔格拉姆的实验对象一样，通过这个考验。

{专家解读：在学校的教育中，也是过于树立权威，而导致了学生们丧失挑战权威的能力，丧失独立思考的能力，丧失日后主动面对问题并独立找到解决方法的能力。全世界的教育都面临着同样的挑战和问题，其根源在于对权威的不恰当建立和使用。}

从亚伯拉罕或米尔格拉姆的实验对象的行为中，我们可以清楚地看到，顺从的力量以及它在我们文化中的价值。但从另一方面来说，这些故事可能也会使我们误入歧途。在现实生活中，面对权威的要求，我们很少有痛苦到举棋不定的程度。更多的时候，我们对权威的顺从是以一种“咔哒，哗”的方式发生的，很少或者从来没有经过有意识的思考。实际上，来自公认的权威的信息在很多情况下都为我们提供了一条行动的捷径。

米尔格拉姆也指出，遵从权威人士的命令总会给我们带来真正的、实际的好处。当我们年幼的时候，这些权威人士（如家长、老师）知道得比我们多，我们发现听取他们的建议很明智，这么做当然也因为他们是决定赏罚的人。成年以后，同样的原因，我们还是愿意接受权威的忠告，只不过现在的权威人士变成了雇主、律师和政府官员。因为他们所处的有利位置，他们可以接触更多信息，拥有更多权利，因此按照他们的意志行事大体上是错不了的。而正是由于我们对这一点深信不疑，我们也很容易走进一个误区：有时候权威的话并没有什么道理，可我们还是会毫不犹豫地按他们说的去做。

当然，这种尴尬的局面对每一种重要的影响力的武器来说都是在所难免的。在这种情况下，一旦我们认识到服从权威是非常值得去做的一件事，我们会很容易对权威人士产生自动的顺从。这种盲目顺从同时带来好处和坏处的特点，也正是它的机械特点。由于在权威面前思考似乎成了一件多余的事情，因此很多人就不再思考。虽然在绝大多数情况下，这样做都会收到事半功倍的效果，但有时候也会有例外，因为我们只是在机械地做出反应，并没有经过自己的深思熟虑。

让我们来看一个例子。它来自权威压力很强大也很明显的领域－－－医学界。健康对我们每一个人来说都极其重要，因此，那些在健康问题上有着丰富知识和强大影响力的医生，便成了极受尊敬的权威人士。更何况医学界本来就是一个等级森严的地方，每一个在医疗系统工作的人都非常清楚自己在整个系统中的位置。而且他们都知道，医学博士是金字塔尖上的人物。除非是一位级别更高的医生，否则没有人可以否决一位医生对一个病人做出的诊断。因此，在医疗系统里，自动地顺从医生的命令已称为一种长期建立起来的传统。

这样，当一个医生犯错误时，就会出现一种令人担忧的现象：那些在等级制度中位置较低的人不会去思考这个问题并对此提出质疑，因为一旦一个合法的权威发出了命令，下属们就停止了思考并开始对他的命令做出反应。如果以这样一种“咔哒，哗”的方式在复杂的医院环境里工作，犯错误是在所难免的。实际上，美国健康保健财政管理局在 1980 年所做的一项研究也表明，仅仅在给病人开药方这一项上，每一天的出错率就达到了 12%。10 年之后，情况没有任何好转。根据哈佛大学的一项研究，在医院中心脏停止跳动的病人有 10%是因为开错了药方。病人拿到错误的药方的原因多种多样。然而，在坦普尔大学药物学教授科恩和戴维斯合著

的《用药错误：原因和预防》一书中却指出，大部分的用药错误都是由于盲目服从病例的“主人”－－－主治医生而引起的。根据科恩的说法，“在一个又一个的病例中，病人、护士、药剂师以及其他的医生，都没有对药方提出任何疑问。”比如说，科恩和戴维斯所举的“肛门耳痛”就是其中的一个例子。有一位医生要一个病人将药水滴入疼痛发炎的右耳，但他没有在处方上将“右耳”写完整，而是缩写成了“滴入 R ear”。拿到这个处方以后，值班护士马上就把规定剂量的滴到耳朵里的药水滴入了病人的肛门。

显然，在肛门处治疗耳朵痛当然是无稽之谈，但不管是病人还是护士都没有对此提出任何异议。这个故事给我们的重要启示是，在很多情况下，当一个公认的权威开口之后，本来很有意义的一切便突然变得无关紧要起来。这时候，我们不会考虑整个的情形，而只关注其中的某一方面并对它的做出反应。

当我们以这种不假思索的方式行动时，我敢肯定，那些让人顺从的行家们一定想利用我们这一点。让我们还是回到医学界，看看那些广告商是如何通过雇用一些演员扮演医生的角色，利用我们的文化中对医生的尊敬来为他们的商品说话的。我最喜欢的一个例子是演员杨的一个电视广告。在广告中，他劝告人们要小心咖啡因的危害，建议大家喝不含咖啡因的桑卡牌咖啡。这个广告一经播出就获得了巨大成功，卖掉了不计其数的咖啡，以至于很多年来电视台一直在播放这个广告的不同版本。这个广告为什么这么有效呢？究竟是为什么我们会听杨的话去喝健康的不含咖啡因的咖啡呢？原因很简单，就像雇用他的广告商非常清楚一样，在美国公众的心目中，他是和一个他早年扮演的长篇电视剧中的角色－－－威尔比医生联系在一起的。平心而论，被一个扮演过医生的演员的意见所左右是毫无道理的，但事实就是这样，这个人卖掉了桑卡牌咖啡。

内涵而不是内容

从我第一次看到这个广告时起，我觉得最有意思的一点是，这个广告虽然利用了权威原理，但却并没有出现过一个真正的权威，充其量只是貌似权威的人而已。这告诉我一些关于不假思索地对权威做出反应的重要事实：当我们进入“咔哒，哗”状态时，不需要权威的实质，只要带点权威的象征，就足以让我们停止思考，进入唯唯诺诺的顺从状态。

有好几种权威的象征都可以在缺乏真正权威的情况下有效地获得我们的顺从。因此，这些象征经常都会被那些不具备权威实质的、让人顺从的行家们所利用。比如说，骗子通常都爱使用头衔、衣着和象征身份地位的外部标志。对他们来说，穿着一身精致的服装，从一辆漂亮的汽车里钻出来，自称是某某医生、教授、法官或特使，才是他们的最爱。他们非常清楚，这样把自己包装起来可以极大地增加得手的机会。有三种最典型的权威象征－－－头衔、衣着和外部标志，每一种都有它自己的故事，每一种都值得单独来谈一谈。

头衔

头衔是最难也最容易得到的权威象征。为得到一个真正的头衔，通常需要多年的努力和杰出的成就。但对某些人来说，他们可能很容易就得到一个头衔。他们无需付出任何努力，只要给自己贴上一个标签，就能自动地得到人们的尊敬。就像我们已经看到的，电视广告中的演员和骗子们一直都是这么做的，而且做得非常成功。

最近我的一个朋友告诉了我一个故事。这个故事表明，有时候头衔反而比这个头衔的主人有更强的影响力。我的这个朋友是东部一所著名大学的教授。他机场在外面旅行，常常在酒吧、饭店、机场和陌生人交谈。他说，他从自己的经历中学会了一件事，那就是在交谈中千万不要提到他的教授头衔。每当他提到他的教授头衔时，交谈的气氛马上就变了。在刚才的半个小时里妙语连珠、兴味十足的谈话伙伴立刻变得枯燥无味起来。他们对他充满了敬意，对他的见解也唯唯诺诺。他的观点在这之前可能会引起一场活跃的讨论，但现在却只会招来一连串的赞同。他为此感到很烦恼，也有点迷惑不解："我还是在过去的 30 分钟里和他谈话的那个人，是不是？"现在，每逢遇到这种情况，我的朋友会常常隐瞒他的职业。

我朋友的做法与通常那些不具备某种头衔，却谎称有的让人顺从的行家们的做法形成了鲜明对比。但不管是哪一种情况，这种故意的弄虚作假都说明了同一个问题：一种权威的象征对人们行为的影响与权威本身一样有效。

不过，我不知掉我这个身材略嫌矮小的教授朋友在知道下面的事实后还会不会那么急于隐瞒自己的头衔。他的头衔不但可以使那些陌生人更乐于帮助他，而且也会使他在旁人眼里显得更加高大。有一项研究就调查权威人士的身份对其身高有什么影响。结果发现，一个人的头衔越显赫，人们对这个人的身高就估计得越高。这个实验是在澳大利亚一所大学的 5 个班级里进行的。有一位来自英国剑桥大学的访问者被介绍给这 5 个班级的学生。但在每一个班上介绍他时，他的身份都不相同。在第一个班上，他被介绍为学生；在第二个班上，他被介绍为实验员；在第三个班上，他被介绍为讲师；在第四个班上，他被介绍为高级讲师；而在第五个班上，他被介绍为教授。当他离开之后，研究人员要学生们估计他的身高。结果发现，随着他地位的每一次身高，他的身高平均会增加半英寸。所以，当他是“教授”时比他做“学生”的时候要高出 2 寸半。

{专家解读：中国大众以及学术界也特别在意头衔。如果有一个显赫的头衔，那么这个人就很容易得到别人不容易得到的机会。对头衔的重视，其实还有另一个原因，那就是缺乏识别能力。没有识别能力的人，才会将真才实学建立在一个空虚的头衔上。}

多花一点时间去探讨一下身份地位与高矮大小之间的关系还是值得的，因为这种联系的表现形式是多种多样的。比如说，在要小孩子们判断硬币大小的实验中，发现小孩子们常常认为外形大的硬币价值更高。成年人也容易犯同样的错误。在一个实验里，大学生们轮流从一叠纸牌中抽牌，牌上印着从负 3 元到 3 元的面值。每抽到一张牌，他们就会赢得或输掉与牌面价值相同的钱。随后研究人员要他们给每张牌的尺寸大小排序。虽然这些牌实际上都是一样大的，但那些印有最大数字的牌，不论是正是负，却被认为更大一些。因此，让我们看起来大一些的东西并不是让我们感到愉悦的东西，而是比较重要的东西。

正因为我们认为大小和地位有关，所以就会有采用移花接木的手法，用前者代替后者来从中牟利。比如说，在一些动物群落中，雄性动物的地位是根据它所能支配的其他动物的数量来决定的，这样大小就成了决定其在群体中的地位的一个重要因素。一般来说，当两个动物交手时，大而强壮的动物更有可能获胜。但是，如果它们都真刀真枪地干上一场的话，势必对整个群体造成危害。为了避免这种危害，很多动物都会采用不那么具有破坏性的方法。这时，两个针锋相对的对头会摆出进攻的架势，通常包括使用一些扩大自己身形的小诡计。很多哺乳动物会弓起背，把毛竖起来；鱼类会把鳍张开，在肚子里灌满水；而鸟类则会上下拍打它们的翅膀。

在很多情况下，仅仅这样虚张声势一番就足以把对手吓跑，而真正争夺统治地位的竞争者就落到了那些看上去更大一些、更强壮一些的对手头上。

皮毛、鳍、羽毛，这些身体上最脆弱的部分却可以用来造成坚实和有份量的印象，这难道不是很有趣吗？我们可以从中吸取两点教训。第一，尺寸大小和身份地位之间既然有这样的联系，就一定有人会利用前者来造成一种很有身份的印象，并从我们的这种错觉中获利。正是由于这个原因，骗子们即使个头并不矮，也总会在鞋子里放上增高鞋垫。

另一个要吸取的教训是，从外观上体现出来的权威和力量经常都是徒有其表的。为了说明这一点，让我们再来看一个与头衔有关的例子。从好几个方面来说，这个例子都是我所知道的这一类例子中最骇人听闻的。有一群研究人员，包括一些与 3 所中西部医院有关的医生、护士，对护士机械地服从医生的指令的程度越来越感到焦虑。它们发现，即使是一些训练有素的护士也没有充分运用自己的技能来检查医生的判断。当他们不同意医生的诊断时，他们只会拖着不去执行医生的命令，却并不去表达自己的不同看法。

之前我们已经看到，这种做法是如何引起了把滴耳朵的药水滴到肛门里去的怪事。但是，这些研究人员还想把事情再往前推进几步。首先，他们想知道，这样的例子是一个孤立的事件还是代表一种很普遍的现象。其次，他们想检验一下当出现更为严重的误诊情况时，比如说给一个住院病人开过量的未经批准的药时，会不会出现类似的问题。最后，他们想看看如果把这个权威人士从现场移走，而以一个电话上不熟悉的声音来传达最脆弱的权威的证据，也就是自称为“医生”时，会发生什么样的事情。

因此，有一个自称“医生”的研究人员给外科、内科、小儿科、精神科病房的不同护理站打了 22 个一模一样的电话，要接电话的护士给病房的某个病人用 20 毫克的雌激素。护士有 4 个很好的理由对这个命令做出慎重的反应：（1）这个处方是通过电话传来的，直接违反了医院的规定；（2）这种药没有经过权威机构认可，没有被批准使用，所以不在药房储备的清单上；（3）用药量显然达到了危险的程度，药瓶上清楚地写着一天最大用量是 10 毫克，而医生的命令是最大剂量的两倍；（4）护士从来没有见过这个医生，也没有与他在电话上交谈过。但是尽管如此，在 95%的情况下，护士都径直走进药房，拿到医生指定的剂量，然后回到病房准备用

药。到了这个时候，藏在暗处的研究人员才站出来制止他们，并且将实验的真正目的告诉他们。

这个结果的确是令人毛骨悚然。95%受过正规培训的护理人员居然会毫不犹豫地执行一个明明是漏洞百出的指示，这怎能不让我们为每一个医院里的病人担忧呢？根据美国健康保健财政管理局的估计，在美国的医院里每天都有 12%的用药错误。如果我们住院超过一个星期，我们就极有可能成为这种错误的牺牲品。而这个中西部医院的实验表明，这些错误并不局限于把滴耳朵的药水滴到其他地方这种无伤大雅的小事情，还有那些能引起严重后果的重大失误。

在解释这一令人不安的发现时，研究人员得出了发人深省的结论：

相对于实验环境而言，在现实生活中，从理论上来说，应该是两位专业人员（医生和护士）的智慧结合在一起，以保证他们采取的治疗方法对病人来说是最佳的，或者至少不应该是有害的。然而，实验却清楚地表明，其中一个人的智慧实际上没有发挥出应有的功能。

由此看来，在医生的指令面前，护士们完全把自己的专业知识丢在一边，进入了一种“咔哒，哗”的反应状态。当她们做出与工作有关的决定时，她们的训练和知识几乎没有起到任何作用。由于一味地服从权威成了她们最喜爱也最有效的工作方式，她们宁肯犯错误也要和权威站在一条战线上。而更发人深省的是，她们在这个方向上走得太远了，以至于她们并不是因为服从了一个真正的权威而犯下错误，而是因为服从了一个最容易假冒的权威标志－－－头衔才铸成大错。

衣着

第二种能够启动我们机械系顺从权威的标志是衣着。虽然衣着这种权威标志比头衔更看得见摸得着，但伪造起来也很容易。警察局的档案里就有很多行骗高手以换装作为一种行骗手段的记录。这些骗子像变色龙一样，一会变成医院的白色，一会变成牧师的黑色，一会变成军队的绿色，一会有变成警察的蓝色。哪一种颜色对他们最有利，他们就换成哪一种。当受害者意识到权威的服装并不能保证这层外衣之下具有权威的实质时，往往已经为时太晚了。

{专家解读：2003 年奥迪公司在西班牙召开新车发布会，邀请中国的经销商代表参加。参会的人有我的学员，她们回来后告诉我这样一件事，说她们在马路上走的时候，遇到一个警察模样的人向她们要证件。当她们打开行李箱时，这个警察模样的人抢了她们的包就跑，这时候她们才意识到这个人不是警察。事后，她们回想起这件事时说，“我们认为他是警察。”这就是衣着的作用。我们肯定会在看到穿着警察制服的人的时候联想到安全。}

社会心理学家比克曼进行过一系列的研究工作，证实了要拒绝以权威衣着包装的人的请求是多么的困难。比克曼实验的基本程序是在街上向行人提出一些稀奇古怪的要求（比如说，捡起一个被丢弃的纸袋，站在公交车站站牌的另一面，等等）。有时候提出要求的男青年穿着普通的服装，而有时候则身穿警卫制服。结果不管他提出的是哪一类的要求，当他穿着制服时，答应他要求的人更多。

另外一个实验更能说明问题。在这个实验中，一个人叫住另外一个行人，指着站在 50 米开外的停车计时器旁的一个人说：“看见站在计时器旁边的那个人没有？他已经停车超时了，但他没有零钱。你去给他一毛钱！”说完这个人就转过街角，不慌不忙地走了。当这个行人走到计时器旁时，那个提出要求的人已经消失在他的视线之外了。如果提出要求的人穿的是制服的话，即使他已经不见踪影，制服的影响力都依然存在，因为几乎所有的行人都按他所说的做了。然而，当他穿着便服时，这么做的人却不到一半。有趣的是，比克曼后来要大学生们估计在上述实验中有多少人会听从这个人的要求。结果发现，他们对这个穿便服时获得顺从的比率估计得相当准确（50%，实际上是 42%），但对这个人穿制服时获得顺从的比率估计得过低（63%，而实际上是 92%）。

另外一种穿着对权威地位的暗示虽没有制服那么直接，但也相当有效，那就是在我们的文化中一直与权威地位联系一起的衣着：剪裁合身的西服。在很多情况下，这种穿着也能有效地赢得陌生人的尊敬。比如说，在德克萨斯州进行的一个实验中，研究人员让一名 31 岁的男子在好几个不同的地方闯红灯横穿马路。有一半时间，他穿着一套烫得很平整的西服，系着领带；而另一半时间，他穿着工作服。然后研究人员从远处观察，统计在街角等着过马路的人中有多少跟着他穿过马路。结果当他穿着西装的时候，跟在他身后闯红灯过马路的人简直就像拥挤在哈姆林的吹风笛者身后的小孩子一样多，是穿工作服时的 3.5 倍。只不过他的魔力不是来自风笛，而是来自他的条纹西服。

值得注意的是，被这些实验证明是法力无边的权威衣着———警卫制服和西服———在一起“银行检查员计划”的诈骗案中被胸有成竹的骗子们天衣无缝地糅合在了一起。这个骗局的目标可以是任何人，但他们最偏爱的是那些独居的老人。骗局通常是这样开始的：一个穿着合身的传统的三件套西服的人出现在行骗目标的家门口。他的穿着一看就让人觉得他是个举止得体、受人尊敬的人。他穿着挺括的白衬衫，皮鞋乌黑锃亮；西服的式样不是很时髦，但却很古典：3 寸宽的翻领，一点不多，一点不少；即使是在 7 月，西服的面料也是很厚重的那种；色调也很庄重：深蓝，灰色，黑色。

他向他看中的猎物，可能是一个前几天他在银行发现然后悄悄尾随着回家的寡妇，自我介绍说他是银行的检查员，正在审计她的账户，发现了一些问题。他想他已经找到了做手脚的人，一个经常改动某些账户的交易记录的银行职员。他说这个寡妇的账户可能就是被改动的账户之一，但他没哟确凿证据，因此来寻求她的合作。他问她能不能帮一个忙，把她的存款取出来，这样当交易记录经过嫌疑者的手时，检查人员和有关的银行官员就可以追踪这个记录。

一般来说，这个“银行检察员”的外表和言谈给人的印象太好了，以至于受害者从来没有想到要打个简单的电话去查证一下他的真伪。她马上就开车去银行，取出了她所有的钱，回到家里，与检查员一起等待这个设下的陷阱获得成功的消息。这个消息是在银行关门后由一个穿着制服的银行警卫带来的。他宣布说一切都没有问题——显然这个寡妇的账户并没有被篡改过。检查员听到这个消息后显得松了一口气。他很有礼貌地向寡妇道谢，而且由于银行已经关门了，他就指示那个警卫把她的钱送回到金库里去，省得她明天还要再跑一趟。于是，大家笑容满面地握手告别，警卫拿着钱离开了，检查员则又耽搁了几分钟向寡妇表示谢意，然后也离开了。当然，受害者最后终于知道了“警卫”并不是警卫人员，而“检查员”也不是检查员，他们只不过是一对骗子。但这些骗子认识到了精心伪造的制服的魔力：他们轻轻地“咔哒”一下，我们就像被催眠一样，陷入了对“权威”的顺从之中。

外部标志

衣服除了有制服的功能之外，作为一种装饰，也可以是一种更一般性的权威标志。精致而又昂贵的衣服就像珠宝和汽车一样，带着一股象征权力和地位的特殊气息。而在美国，汽车是一种尤其能引起人们兴趣的地位标志。因为美国人对汽车有着特殊的感情，汽车在人们的生活中有了更加重要的意义。

根据在旧金山湾区进行的一项调查，拥有名车的人更受人尊重。研究人员发现，当绿灯亮起时，如果前面停的是一辆崭新的豪华车，而不是一辆破旧的经济型轿车，那在它发动之前，后面的司机会愿意等得久一点。而对经济型轿车的司机就没有多大的耐心了，几乎所有的人都按了喇叭，而且大多数人按了不止一次，甚至还有两个人把自己的车顶到前面那辆车的后保险杠上。但一辆名车却有着无穷的威慑力，有 50%的司机都恭恭敬敬地在后面等着，从来不敢按喇叭，直到它终于开动起来。

后来，研究人员问一些大学生在这种情况下他们会怎么做。与实验结果相比，学生们都低估了自己在向一辆豪华车按喇叭之前愿意等待的时间。男生们的估计尤其不准确，他们甚至觉得自己对一辆豪华车会更没有耐心。当然，实验的结果与之恰恰相反。请注意，这种现象在其他有关权威压力的研究中也出现过。在米尔格拉姆的研究中，在中西部医院所做的护士调查中，以及在穿着警卫制服的实验中，人们都不能够准确估计自己及他人对权威的影响会做出何种反应。在每一个例子中，这种影响力都被严重地低估了。权威地位的这种特征性说明了作为一种顺从工具它为什么会如此有效。它不仅对我们很起作用，而且这种作用我们完全没有意识到。

怎样保护自己

一个保护我们不受权威地位影响的方法，就是做好充分的思想准备。因为我们对权威以及象征对我们行为的深远影响通常都估计不足，所以，当它突然出现在某个顺从环境中时，我们往往有一种措手不及的感觉。因此，一种自我防御的最基本的方法就是对权威保持高度的警觉。有了这种警觉，同时也意识到权威是多么容易假冒，当再遇到有人想利用权威来影响我们的时候，我们自然就会采取一种比较谨慎的态度。

听起来很简单，是不是？从某种意义上来说的确如此。对权威的影响力有了更深入的了解之后，会有助于我们抵御它的影响。但是，这里有一个很棘手的问题。这个问题似曾相识，因为每一种影响力的武器都会存在这种问题，那就是我们并不想完全拒绝权威的影响，在大多数时候我们甚至愿意受到它的影响。因为，一般来说，权威人士对他们所说的问题都有很深的了解。医生、法官、公司总裁、立法机构的头面人物等等，都是由于学识渊博、判断准确才获得他们今天的地位的。因此，通常来说，他们的意见能给我们提供极好的建议。要想解决这个问题，一个诀窍就是在没有什么压力或警惕性的情况下，能够认识到什么时候应该听从权威的意见而什么时候要拒绝他们。

为了帮助我们决定在某种情况下是否应该听从权威的意见，我们可以问自己两个问题。当一个貌似权威的人试图影响我们时，我们要问的第一个问题是："这个权威是不是一个真正的专家？"这个问题很有帮助，因为它让我们把注意力集中到两条重要的信息上：能够证明他是权威的证据，以及这些证据与我们手头的问题是否有关。通过这个简单的方法，我们便可以避免机械地服从权威带来的问题，把目光对准权威地位的真凭实据。接下来，让我们来看一两个这样的例子。

首先，让我们从这个角度来看一看红极一时的罗伯特•杨的桑卡咖啡广告。如果人们不是把他和"医学博士威尔比"联系起来，而是把注意力集中到杨的真实身份上，我敢保证这个广告不会播放这么久的时间，也不会有这样的效果。很明显，罗伯特•杨并不具备一个医生的知识，也没受到专业的训练。他所拥有的只是一个医生的头衔，而且还是一个空的头衔，是通过演戏得来的。我们都知道这个事实。但当我们在生活中风风火火地疾步向前时，除非我们特别留心，否则我们很容易对这种明摆着的事实视而不见。这不是很让人奇怪吗？

这就是"这个权威是不是一个真正的专家"这个问题如此有价值的原因。它让我们把注意力放到一些很明显的事实上，将我们的注意力从那些毫无意义的权威标志上转移到真正能证明其权威身份的证据上。而且这个问题也迫使我们将相关的和不相关的权威区分开来。在权威和忙碌的现代生活的双重压力下，我们很容易忘记这两者之间的界限。那些跟在一个身着西服的人后面乱穿马路的德克萨斯行人就是一个很典型的例子。即使这个人真的像他的穿着所暗示的那样，是一个很成功的商人，但在过马路这件事上，他不见得比跟在他后面亦步亦趋的人更有

权威性。

但他们还是跟着他，好像他的“权威”标志已经把相关的和不相关的权威之间的界限抹杀了。如果他们花点时间问问自己，在这种情况下这个人是不是一个真正的专家（因为人们的行为会反应出他是否具备更多的知识），我想结果就完全不一样了。我们可以对罗伯特·杨采用同样的方法。他并不是一个没有专长的人，在另一个不同的领域里，他有很长时间的工作经验，并取得了令人瞩目的成就。但是，他的知识和技能是作为一个演员所应具备的，而不是作为一个医生所要具备的。当我们看到那个著名的咖啡广告时，如果我们把注意力放在他真正的资格上，我们就会立刻意识到，他并不比任何一位宣称桑卡咖啡有利健康的演员更值得我们信赖。

假定我们遇到了一个权威，而且断定他的确是一个与我们相关的专家。在向他的权威影响力乖乖地缴械投降之前，我们还应该再问自己第二个简单的问题，“我们要对这个权威相信到什么程度？”即使是最有知识的权威也不见得会将他们的信息如实地呈现给我们，因此我们对他们的信任程度还是应该有所保留的。实际上，大多数情况下我们都是这么做的。与那些想通过说服我们从而得到某种好处的权威相比，我们更容易受到那些看似公正无私的权威人士的影响。而研究结果表明，世界各地的人都是如此。如果我们经常停下来想一想权威们可以从我们的顺从中得到什么好处，我们便支起了一张保护自己不受权威启动影响的安全网。这样，即使是一个在某个领域内知识颇丰的权威也不能说服我们，除非我们确信他提供给我们的信息真实可信。

当我们评估一个权威的可信度时，我们应该牢记那些让人顺从行家们经常用来博得我们信任的一个小伎俩：他们故意讲一些在某种程度上违背自己利益的话。这种方法如果使用得当，可以很巧妙却很有效地“证明”他们的诚实。他们可能会提到关于他们的竞争地位或商品上的一个小小缺陷（“哦，本森公司的劣势是……”）。但毫无例外，这个缺陷无关紧要，很容易便被更显著的优点掩盖和克服：“利斯特灵，每天你都要忍受 3 次它难吃的味道。”“艾维斯：我们是第二名，但我们更努力。”“欧莱雅，稍微有点贵，但完全值得。”通过用一些小小的缺陷来确立自己诚实可靠的形象，当他们强调一些更重要的东西时就会显得更有说服力了。

我就在一个大家都想不到的地方－－－饭店里见到过人们使用这个策略，而且还取得了非

常好的效果。大家都知道，饭店的服务生工资很低，经常要靠小费来弥补他们的收入，这已不是什么秘密。撇开提供最好的服务这个必要条件不提，那些最成功的服务生都有一些增加小费的小窍门。而且他们也知道，顾客的账单越大，即使小费的标准不变，他们的进账也会更多。因此，从增大顾客的账单以及提高顾客给小费的百分比这两点入手，服务生们也扮演起了说服别人的角色。

我想要知道他们到底是怎么做的，因此到几家相当高档的饭店应聘服务生的职位。由于我没有这方面的工作经验，只得到了一份打杂的工作，结果这份工作反而最有利于我观察和分析人们的行为。没过多久，我就意识到了饭店力的其他员工都已经知道的一件事，那就是文森特是这里最成功的服务生。他总是有办法能让顾客多点一些菜，而且给更多的小费。他每周赚得的钱在服务生中遥遥领先。

所以我在干活的时候就经常故意靠近文森特服务的桌子，好仔细观察他所使用的技巧。很快我就发现，他所使用的方法可以说是没有固定的模式，也就是说，在每一种不同的情况下他会采用一种不同的方法。当一家人来吃饭时，他表现得非常兴奋，甚至有点滑稽：既对大人说话，也不会忘了小孩。当顾客是一对约会的年轻男女时，他就变得非常正式，甚至有点傲慢，目的是要给那个男的（他只对他说话）一点压力，使他多点菜，多给小费。当顾客是一对上了年纪的老人时，他还是保持着彬彬有礼的态度，但去掉了傲慢的成分，营造出一种对两个人都很尊重的氛围。如果只有一个顾客单独进餐，文森特则会采用一种很友好的态度－－－诚恳、善谈、热情。

当来吃饭的是一大群人时，文森特就会使用那个说一些违背自己利益的真话的小把戏了。这时，他的天分才得以展现。但第一个人开始点菜时，通常是一位女士，他的表演就开始了。不管她选择了什么，文森特的反应都是一样的：他皱起眉头，拿着笔的手停在点菜的夹子上，迅速回头扫了饭店经理一眼，然后将身体倾向餐桌，悄悄地、用很轻但全桌的人都能听到的声音说："今天晚上这道菜恐怕不像平时那么好。我可不可以建议您点 xxx 或 xxx 呢？"（这时候，文森特推荐了两道比顾客最初点的那道菜稍微便宜一点的菜。)"今天晚上这两道菜做得都非常好。"

就这么一个简单的举动，文森特用到了好几种影响力的原理。首先，即使人们没有听从他的建议，他们也会觉得文森特给他们提供了很有价值的信息，因此会对他心存感激。等到他们决定要给他多少小费时，理所当然地，互惠原理会助他一臂之力。除了能够增加小费的百分比之外，文森特的做法也很有可能会增加点菜的数量。因为这一举动确立了他在这家饭店的权威地位：他清楚地知道这个晚上哪道菜做的好，哪道菜做的不好。而且他那个似乎违背了自己利益的建议也在这里发挥出了它的作用－－－这就证明他是一个值得信任的人，因为他推荐的菜比顾客最初点的菜还要稍微便宜一些。看上去他是一个将顾客的利益放在心上的人，而不是一个只想自己多赚钱的人。

通过上述的种种表现，他在顾客心目中立刻变成了一个既诚实又有知识的人，而这个形象让他有了极高的可信度。文森特也会马上开始利用自己的这个新形象。当这些人点完菜以后，他会说："很好，你们想不想要我为你们推荐一款合适你们菜品的酒？"几乎每天晚上我都会看到这一幕，而顾客的反应也惊人地相似，他们微笑着，点点头，基本上都表示同意。

即使是从我所在的位置，我也可以从他们脸上读出他们的想法。"当然，"顾客们好像在说，"你知道这里什么东西比较好，而且显然你也是站在我们这一边的。你就告诉我们应该点什么吧。"文森特看上去像是很高兴的样子，而且他确实对酒很了解，因此推荐了几款很好（也很贵）的酒。当到要点甜点的时候，他也同样令人信服。有些顾客本来是不打算吃甜点的，或者打算和朋友共享一份甜点，可这时候他们全都被文森特对阿拉斯加烤松饼和巧克力慕司蛋糕的热情洋溢的描述所打动。是啊，谁会比一个已经被证明是既诚实又权威的人更可信呢？

通过优雅地把互惠和权威两种因素结合在一起，文森特显著地提高了小费的百分比，以及作为计算小费基数的账单的总额。他用这个方法赚来的钱可不是一个小数目。但是请注意，正是由于他装出一幅对自己的利益漠不关心的样子，他才获得了这么多利益。有意思的是，他所说的那些好像只会损害自己经济利益的话，却奇迹般地增加了他的收益。

｛专家解读：这真是似曾相识的情景。在中国的高档餐厅里，服务员也是这样。｝

读者报告 －－－来自一个年轻的商人

大约 2 年前，我想把我的旧车卖掉，因为我刚买了一辆新车。有一天我路过一个旧车行，看到门口的牌子上写着“我们可以替你卖更多的钱。”我想，这不正是我想要的吗？于是停下来，走进去与那里的老板攀谈起来。我告诉他我的车想卖 3000 块钱，他却说我应该多要一点，因为我的车至少值 3500。我听了他的话后很吃惊。因为在他们这样的寄卖行里，我的要价越高，他们在把车卖给别人之后自己所剩下的钱就越少。所以他告诉我实际上可以把价钱开到 3000 块钱以上时，其实就等于在减少他自己的利润。当然，就像你的例子中服务生文森特一样，他其实也是装出对自己的利益满不在乎的样子来骗取我的信任，可惜我在很久以后才意识到这一点。不管怎么样，我听从了老板的建议，把车留在了那里，而价钱则定在了 3500。

过了几天，他们给我了一个电话。说有一个人对我的车很有兴趣，只是觉得价钱稍微高了一点，他们问我原不愿意减价 200 元把车卖掉。因为我相信他们是为我着想，所以就同意了。第二天他们又打来电话，说买主没能贷到款，所以不能买我的车了。在接下来的两个星期里，车行又给我打来了两个电话，每一次都要求我将 200 块钱好把车卖掉。每一次我都答应了他们，因为我对他们仍然很信任，但每一次都没能成交。慢慢地我起了疑心，给一个家里有人在汽车行工作的朋友打电话。他告诉我这是他们惯用的伎俩。他们用这样的办法来使我这样的卖车人把价钱降到很低的水平，这样当他们最后把车卖掉时就可以大赚一笔了。

因此我到车行把车取了出来。当我离开的时候，他们还在劝我把车留下来，因为他们有一个“非常有希望的顾客”，如果我肯把价钱再降 200 块，他一定会把车买下来。

作者点评
又一次地，我们看到了对比原理与重要利益原理结合在一起对人们的影响力。在这个例子中，3500 元的数字定下来以后，每次减掉的 200 元相比之下就不会显得太多了。

有人告诉你说：经过大量的研究表明，你这样的人在这个年龄吃这个补品有很大的好处。如果这个人不过是一个普通的人，你对他的介绍肯定会有一些质疑。现在这个人的头衔是中国营养学会高级研究员，你对上述的话有何感想？当你知道他不仅是高级研究员，而且还是国务院的特级专家，此时你对上述的话的感想是否有变化？这时候，你又知道了有关这个人的一个事实，那就是去年他被授予了诺贝尔生物学奖。也许你没有听过诺贝尔奖，不要紧，你一定会

问诺贝尔奖是什么呀？此时，有人告诉你诺贝尔奖是世界一流科学家才会得到的大奖，一年只有一次，获奖者在全球科学家中只有很少的比例。此时，你对前面那番话语的感受是否又有了变化？你是相信这个人吗？绝对不是！你相信的是他的头衔，是外界授予的头衔。你可能一点也不关心这个人在中国营养学会研究的课题是什么，也许他的研究和获奖的课题是昆虫的蛋白质含量，与可以引证的人类的补品和健康话题没有什么关系，但是，你还是逐渐在知道他的头衔后相信了他的话。

销售中有大量的如此应用。可怜的人呀，总是喜欢惯性地思考问题，而不会稍微动一下大脑，多问自己几个问题，通过自己的鉴别能力来确定自己应该受到什么样的影响。

第七章. 短缺

爱一样东西的方法就是意识到你可能会失去它。———G.K.切斯特顿

无论是广播、电视还是报纸、杂志，我们经常可以看到中国记者对来华访问的外国人最喜欢提的一个问题："您认为中国的发展如何？"要知道，那些跨国企业的CEO们，他们是有公关顾问的，在来中国之前，他们早就知道了中国记者最爱问这个问题，因此特意准备了答案。所以，许多的外国人在回答不同的中国记者提出的这个问题时回答几乎都是一样的："太神奇了，简直让人不敢相信。"

中国的媒体记者为什么那么需要来自外国人的肯定和赞扬？因为中华民族已经有许多年没有机会自豪和扬眉吐气了，我们特别渴望得到别人的认同，所以特别在意外人如何看待我们，如何评价我们，而不管人家说的是恭维话还是真心话，总之都当成真心话来听。中国有一句古话：素狠了，不忌油腻。就是对短缺原理最好的阐释。

我所居住的亚利桑那州的梅瑟城是凤凰城的郊区，也许梅瑟城最著名的特征就是该城的摩门教徒为数众多，仅次于世界上摩门教徒最多的盐湖城。还有一个就是坐落在环境优美的市中

心的一座巨大的摩门教堂。虽然我从远处领略过教堂附近的风景和教堂的建筑艺术，但我从来没有兴趣想走进教堂到里面去看一看。直到有一天，我在报纸上读到一篇文章，说每一座摩门教堂的里面都有个特殊区域，除了摩门教的信徒外，其他任何人都禁止入内，就连可能皈依摩门教的人也不例外。但是，这条规矩也有一个例外，那就是在一座教堂新落成后的几天内，所有的人都可以参观整个教堂，当然也包含那个禁止非教徒入内的部分。

那篇文章说，梅萨教堂刚刚进行了一次大规模的修缮。按照教堂的标准，经过这种修缮的教堂完全可以算是一座新教堂。因此，在随后的几天内，非摩门教徒也可以参观平时禁止入内的区域。至今，我仍很清楚地记得当时那篇文章对我的影响：我立即决定去参观一次。但当我打电话给一个朋友，问他是否愿意与我一同前往时，我开始意识到这么快就让我改变决定的一些事情。

我的朋友谢绝了我的邀请，并奇怪为什么我这么想去参观这座教堂。我不得不承认我以前从来没有想过要去参观一座教堂。我也没有关于摩门教的问题需要解答，我对教堂建筑连一般的兴趣都没有，而且我也不指望能发现什么比这个地区的其他教堂更奇特、更令人激动的东西。说着说着一切都变得清楚起来：对我来说，这个教堂的特殊吸引力就是，如果我不赶紧去看一看那个平时禁止参观的部分，我就永远没有这样的机会了。也就是说，一种原本对我没有什么吸引力的东西，突然间变得很有诱惑力，就因为很快我就会得不到了。

自从那此我与“机会越少、价值就越高”的短缺原理狭路相逢之后，我就开始注意它对我的行为造成的全面影响。例如，我注意到我经常会中断妙趣横生的面对面的谈话去接不知道什么人从什么地方打来的电话。在这种情况下，打电话的人对我来说具有一种与我当面交谈的人所不具备的强制性特征：假如我不去接这个电话，那我有可能不知道是谁打来的电话而且会错过他带给我的信息。我几乎可能肯定，电话中的谈话决不会像我们正在进行的谈话那样精彩、重要，但电话一响，我还是会接。因为一旦错过了这个电话，可能就再也没有补救的机会了。

{专家解读：在今天的社会中，读者可能会认为物质高度发达，怎么可能还有短缺存在呢？事实上，对于任何大众来说，有一样东西是永远短缺的，那就是每个人的时间。现在的商家已经开始在时间上做文章，来解决人们对时间短缺的意识。比如，与其出版文字图书，不如出版有声图书，或者直接就出版音像制品。由于的确是替阅读者节省了时间，因此这类制品通常的价格也较贵。}

可能会失去某种东西的想法在人们的决策过程中发挥着重要作用。实际上，害怕失去某种东西的想法比希望得到同等价值东西的想法对人们的激励作用更大。举例来说，为让房屋主人采用正确的绝缘方法，告诉他们使用不正确的绝缘方法会让他们损失多少钱比告诉他们能省多少钱更有效。从事健康研究的人们也得出了相似的结果。那些鼓励年轻妇女自己检查乳腺癌的小册子，如果在说明这种做法的重要性时指出，她们不这么做将会失去什么（例如，如果你每个月没有花 5 分钟的时间来自我检查，你可能会失去一些健康保险），而不是这么做会得到什么（例如，如果你每个月花 5 分钟的时间做自己检查，你可能会得到一些健康保险），效果通常会更好。

收藏家们敏锐地意识到在决定某个东西的价值时短缺原理所起的作用，不管他们感兴趣的是棒球卡还是古董。通常来说，当一样东西非常稀少或开始变得稀少起来时，它会变得更有价值。存在于收藏界的“珍贵错误”现象特别能说明稀缺的重要性。有时带有瑕疵的物品，如印刷模糊的邮票或两次冲压的硬币，会比那些没有瑕疵的价值更高。因此，有三只眼睛的华盛顿邮票，既不符合人体结构，又没有美感，却是很多人梦寐以求的东西。这种情况真是出人意料：当不完美的东西变得极为稀少时，它就从一文不值的垃圾摇身变成重金难求的珍品。

{专家解读：在北京的一些古董商行里，商家总是说自己的古董是唯一的，其实就是要创造短缺效应，从而造成物以稀为贵的处境。}

由于短缺原理在确定事务价值的时候起了巨大的作用，那些让人顺从的行家们为自己的利益而使用这一原理就最自然不过了。他们对短缺原理最直接的应用也许是“数量有限”策略了，也就是告诉顾客某种商品供应紧张，不能保证一直有货。当我潜入各种机构研究那些让人顺从的策略时，我就亲眼看到在很多时候他们都在重复使用这一策略：“在这个州里这种引擎的敞篷车不超过 5 辆。卖完就没有了，因为我们不再生产了。”“整个开发区里就剩下两块角落的空地了，这是其中一块。你不会要另一块的，因为它是东西向的。”“你也许应该认真考虑一下今天是不是多买几箱，因为工厂已经积压了一大堆订单，我们根本不知道什么时候再进货。”

数量有限的信息有时候是真的，有时候却完全是骗人的。然而不论是哪一种情况，用意都是一样的，那就是让顾客相信某种东西不可多得，从而提高它在顾客心目中的价值。我不得不承认，对那些把这么一种简单的策略运用得出神入化的商人，我佩服得五体投地。然而让我印

象最深的还是他们能在销售商品时将这种策略合理地用到了极致：这种商品非常紧缺，似乎再也不会有了。我调查过的一家家用电器商店就是使用这种策略的高手。在那家店里，30%～50%的商品都总是号称在降价出售。假如营业员远远看到一对夫妇似乎对某件商品有点兴趣，顺便说一句，有很多细节可以表现出他们的兴趣，比如对商品观察得更仔细，随意翻了翻商品的说明书，对商品进行了一番讨论，但都不想找营业员进一步了解情况。营业员会走过去说："你们好像对这个型号很感兴趣。这种电器的确非常好，质量可靠，价钱也便宜。20 分钟前，另外一对夫妇刚刚买走了一台。如果我没有记错的话，这恐怕是我们最后一台了。"

受骗记〔彼得•克尔〕《纽约时报》

纽约－－古尔班记不起来他一生的积蓄是怎么消失不见的了。
他记得电话中一个推销员甜美动听的声音，他记得自己梦想在石油和白银期货交易中大赚一笔。但直到今天，这位 81 岁的公用事业服务公司的退休工人还不明白那些骗子们是怎么骗他，让他失去了 18000 元的。

"我只是希望我的晚年过得好一点，"佛罗里达州霍耳德市的居民古尔班说，"但当我知道真相后，我寝食不安，体重减轻了 30 磅。我至今仍不相信我会做出那样的事来。

古尔班是被执行官称为"锅炉房行动计划"的受害者。这种计划通常是骗子公司雇几十个花言巧语的电话推销员，让他们挤在一个小房间里，每天给上千人打电话，骗他们掏钱来买股票。根据美国参议院发表的一份包苟安称，这种公司每年可以从那些轻信的顾客身上骗取几亿美元。

"他们使用让人印象深刻的华尔街地址，再加上谎言和诡计，使许许多多的人把钱投到各种被他们吹得天花乱坠的投资计划中去，"在过去 4 年追踪过十几起这类案件的纽约州司法部长艾布拉姆说："在他们甜言蜜语的劝说下，受害者有时候会把一辈子的积蓄都拿出来。"

投资者安全和保护局负责人、纽约司法部部长助理米哈伊说，行骗方法通常分为三步。第一步是打"开场电话"，电话中推销员自称是某公司的代表，并报上令人印象深刻的公司名称

和地址，这时他只是要潜在顾客接受宣传公司的资料。第二次电话就是叫卖了，米哈伊说。推销员首先说到投资可以带来的丰厚利润，然后再告诉顾客说可惜投资时机已过。第三次电话则是给顾客一个参与交易的机会，并且显得很紧急的样子。

“他们的策略是把诱人的果子在顾客面前晃一下，然后把它拿走。”米哈伊说，“目的是为了让人们不要想得太多，赶快行动。”“有时推销员会在第三个电话中上气不接下气地告诉顾客，他刚从交易厅出来。”米哈伊说。

正是这种策略让古尔班相信了他们的话，把一生的积蓄投了进去。古尔班说，1970 年，一个陌生人反复打电话给他，劝他电汇 1756 元去纽约买白银期货。后来，这个推销员又给他打了好几次电话，劝他电汇 6000 多元去买石油期货。最后他又电汇了 9740 元，但他从来没有见到过一点利润。

“我的心都碎了，”古尔班回忆说，“我并不贪婪，只是希望日子过得好一点。”古尔班再也没能挽回他的损失。

顾客的失望之情明白无误地写在了脸上。由于错失良机，这件商品突然变得诱人起来。通常其中的一个顾客会问，在店堂后面、仓库或其他地方是不是可能还有没有卖掉的这种型号的商品。营业员就会说，“哦，那也没准。我去帮你查一下吧。你想要的就是这个型号，如果有的话，你会按这个价格买下来，对不对？”这就是这个技巧的画龙点睛之笔。根据短缺原理，当这个商品看起来很难得到时，顾客被迫做出了购买的承诺。在这种极易受到诱惑的时候，很多顾客都会答应购买这件商品。因此，当营业员带着发现有货的消息回来时（大多数情况下都是这样），手上总是拿着一支笔和一份销售合同。货源充足的信息实际上会使一些顾客觉得这种商品不过如此。但到了这一步，大多数人都不好意思食言。因此只好维持刚才在紧要关头当众做出的承诺，把这样的东西买下来。

与“数量有限”策略相关的是“截止日期”策略，也就是对顾客获得某种商品的机会加以时间上的限制。就像我想要参观摩门教堂一样，人们经常发现自己做了原本没有什么兴趣的事情，只因为做这件事的机会越来越少。那些精明的商人就是利用我们的这种倾向赚钱，他们设

定一个截止日期并将之公布于众。看看下图中报纸上的这种广告就知道了，它能激发出顾客前所未有的兴趣。这种方法在电影广告中尤其多见。最近我就注意到了一个电影院所做的一个言简意赅的广告，因为这个短短的广告中三次用到了短缺原理：“独家放映、预订数量有限、放映即将结束！”

一种略有不同的“截止日期”策略很受那些使用面对面、高压手段的销售人员的青睐，因为他设定的期限最彻底：现在他们常常告诉顾客，除非立即购买，否则以后买买的话就要付更高的价钱，甚至根本买不到。销售人员会告诉一个健康俱乐部的潜在会员或一个买车人，他们只能现在购买才能享受优惠政策。如果现在不买，就再也没有这个价钱了。一个很大的儿童摄影公司敦促父母尽他们可能多买一些孩子的照片，因为“存放空间有限，未被购买的相片会在 24 小时内销毁”一个上门推销杂志的推销员可能会告诉顾客他们只在这个地区停留一天，第二天就会离开。而顾客就再也没有机会订购到他们的杂志了。我潜入的一家销售家用吸尘器的公司告诉它的销售人员要这么说：“我要拜访的家庭太多，所以每一家我只能去一次。公司的政策是，即使你以后决定要买这种机器，我也不能再跑回去卖给你。”这当然是一派胡言。公司和它的销售人员干的就是把东西卖掉的活，顾客要他们再来一次是他们求之不得的事情。公司的销售经理之所以对他的下属这么讲，其真正目的决不在是为了减轻他们的销售负担，而是“警告潜在买主不要花太多时间左思右想，而要当机立断，现在就买，否则以后就买不到了。”

｛专家解读：类似的现象屡见不鲜。我在向我的学生推荐一本好书的时候，通常会说这本书是 5 年前出版的，当地的书店肯定是没有了，而且网络上也没有卖的，实在是不好找。然后再开始介绍这本书好在哪里。于是，在推荐介绍结束时，许多人愿意交钱请我为他们预订这本书。交钱的人数远远比我不说先前那番话要多得多。｝

心理抗拒

证据很明显，那些让人顺从的行家们对短缺原理这一影响力的武器的利用是频繁的、广泛的、系统的，而且方法也是多种多样的。无论何时使用这种影响力的武器，我们可以肯定的是这一原理蕴含着一种让人们不由自主地采取某种行动的强大力量。它的力量主要来自两方面。第一，就像其他影响力的武器一样，短缺原理也利用了我们想走捷径的弱点。像以往一样，这

一弱点对我们也很有启发。我们都知道，难以得到的东西通常都比容易得到的东西要好。因此，我们经常根据获得某种东西的难易程度来帮助我们快速准确地判断其质量的高低。而短缺原理影响力巨大的一个原因也正在于此。如果我们遵循短缺原理的指导，通常我们能够又迅速又准确地做出决定。

{专家解读：当人们在面临压力的时候 做决策，通常的倾向就是购买而不是拒绝。我有一个学生给我写邮件，说我讲课结束后看到许多人在购买我写的书，由于人太多，他没有时间排队，因此就离开了。当天晚上他到网上去查找，结果在两个售书网站上都没有找到。当他在第三个网站找到后，他立刻就下了订单。他说，以前他从来没有这么快就下订单的，而且以前都是等书到了以后才付款，但这次他直接就在网上交了全款。他的这种行为，其实就是受到到短缺原理的影响。一次是购买的人太多，两次是没有找到，于是他就产生了一种短缺的预感，所以，下单的速度就比较快。}

此外，短缺原理的力量还有第二个比较独特的来源。从某种意义上说，当一种机会变得越来越难得时，我们也就失去了一部分自由。而失去已经获得的自由是让我们深恶痛绝的事情。心理学家布雷姆指出，人们都有一种维护既得利益的强烈愿望。以这个观点为核心，他发展出“心理抗拒”理论，对削弱个人支配权时人们产生的反应做出了解释。根据这一理论，当人们的自由选择受到限制或威胁时，维护这种自由的愿望就会使我们更想拥有这种自由（以及与之相关的商品和服务）。因此，当越来越严重的短缺或其他因素使我们不能像以前一样自由地获得自己想要的东西时，我们就会通过更卓绝的努力对这种妨碍做出反抗。

虽然这个理论的核心看起来很简单，但它的枝枝蔓蔓却渗透到很多的社会现象之中。从年轻恋人常常光顾的公园，到武装革命者出没的丛林，到商业集市上的水果摊，很多令人印象深刻的行为都可以用“心理抗拒”理论来解释。然而在我们开始分析这些行为之前，搞清楚人类第一次表现出反抗限制其自由的意愿是从何时开始的，会对我们很有帮助。

儿童心理学家认为，人们在 2 岁的时候就会产生心理抗拒的倾向。2 岁是一个让每个父母都感到头痛的年纪，人们都知道这个“可怕的 2 岁”。大多数父母都承认，他们的孩子在这个年龄段时都特别反叛。他们就想抗拒外部压力，特别是来自父母的压力。要他这么做，他偏要那样做；给他一个玩具，他却想要另一件；把他抱起来，他却扭来扭去要你把他放下；等你把他放下去时，他却紧紧地抓住你，要你把他抱起来。

在弗吉尼亚州进行的一项研究记录了一些 2 岁小男孩们可怕的做事风格。在这个实验里，小男孩们跟着妈妈走进了一个房间，房间里放着两件同样好玩的玩具。两件玩具总是这样摆放的：一件放在一个透明的有机玻璃屏障之前，另一件放在屏障之后。对有一些孩子，有机玻璃屏障仅一尺高，因此并没有对它后面的玩具形成真正的障碍，因为孩子们可以轻易地拿到它。而对另一些小孩，有机玻璃屏障却有 2 尺高，除非他们绕过去，否则很难拿到后面的玩具。研究人员想要搞清楚的是，在这种条件下，这些蹒跚学步的小孩拿到玩具的速度有多快。而结果很清楚，当屏障很矮，不影响孩子们拿到后面的玩具时，小孩们并没有表现出对哪个玩具更加喜爱。平均来说，拿到前面的玩具与拿到后面的玩具所花时间一样长。但是，当屏障高到足以形成真正的障碍时，很多小孩都径直走向屏障后面的玩具，拿到它的速度比拿到前面那个玩具的速度快 2 倍。所以，这些小孩对限制他们自由的行为表现出了典型的"可怕的 2 岁"式反应：直接对抗。

{专家解读：这给我们一个启发，不应该让潜在客户特别快地看到、得到我们想销售给他的东西，或者仅仅让他感觉到有这样一个东西。然后尽量拖延他得到的时间，这样一来，一旦他获得了这个产品的时候，他决策的速度就会较快。}

那么，为什么心理抗拒会在 2 岁左右出现呢？这可能与大多数孩子要在这年龄段经历一次心理上的变化有关。在这个时候，孩子们开始全面地意识到自己是一个个体。他们不再将自己仅仅看做是社会环境的延伸，而是认为自己是可辨认的、独特的、有着自己独立意识的人。这种自主观念的形成自然会产生自由的观念。一个独立的人是有他自己的选择的。而有了这种新的认识的孩子们，就想扩大他们选择的范围。所以，当我们看到 2 岁的小孩变得桀骜不驯、仿佛处处与我们作对时，我们不必感到惊慌失措，也不必感到灰心丧气，因为这标志着他们的生活进入了一个更快乐、更丰富、更独立的崭新境界。他们的小脑瓜开始思考关于意愿、权力和支配等重大而严肃的问题了，而且迫不及待地想要找到答案。他们对所有限制的反抗、对每一点自由的争取，其实也正是他们求知的过程。通过认真地测定他们的自由和父母的耐心的极限，他们正在发现在自己的天地里，哪里是不可逾越的禁区，哪里自己拥有支配的权力。而作为一个明智的父母，所能做的就是尽可能地给他们提供一个统一的答案。关于这一点我们后面还要谈到。

虽然"可怕的 2 岁"可能是心理抗拒最明显的年龄，但我们在一生中都表现出一种对限制

我们自由的行为加以抵抗的强烈倾向。十几岁时是另一个具有特别强烈的反抗意识的阶段。就像 2 岁左右时一样，这个时期的特点是孩子们正在形成独立意识，也就是脱离各方面都受父母控制的儿童期，向拥有各种权力和义务的成年期过渡。很自然地，青少年往往对义务关注得比较少，而对作为一个年轻的成年人应有的权力关注得更多。因此，在这个阶段如果用传统的父母权威来压制他们，他们不是阳奉阴违，就是明目张胆地加以抵抗，这样只会起到适得其反的效果。

父母对青少年滥施压力而自食其果的最好例子恐怕要属“罗密欧与朱丽叶效应”了。罗密欧和朱丽叶是莎士比亚戏剧中的悲剧人物。因为家族之间的夙仇，他们的爱情遭到了父母的强烈反对。为反抗父母拆散他们的企图，他们双双自杀殉情，以一种悲剧的方式维护了自己的自由愿望。

{专家解读：在中国，也有梁山伯与祝英台的效应。看样子，东西方在人类进化发展的过程中有许多事件都是类似的。}

这对年轻人感情之强烈、行动之决绝，一直令该剧的观众感到迷惑不解。这样年少的两个人，怎么会如此迅速地发展出一段非比寻常的感情呢？浪漫的人也许会认为这是由于他们之间的感情格外地珍贵和完美，但社会学家则把这种现象归咎于父母的干涉以及它所引起的抗拒心理。在社会学家看来，也许罗密欧与朱丽叶之间的恋情开始时并没有强烈到可以超越双方家庭设置的重重阻碍的地步，反而是家族的阻挠使他们的恋情达到了白热化的程度。假如双方家庭对他们的行为听之任之，说不定他们燃烧的爱情充其量不过是昙花一现的感情冲动呢。

由于罗密欧与朱丽叶的故事是虚构的，所以这些问题也都是假设的，对这些问题的回答也只一种推测。但是，要确切地提出并回答当代罗密欧与朱丽叶的类似问题则是完全可能的。比如说，受父母干涉的年轻恋人是否会发展出更紧密的关系、萌发出更深厚的感情呢？一项对 140 对科罗拉多州年轻情侣的研究表明，事实正是如此。研究人员发现，虽然父母的干涉也会给他们的关系带来一些问题，比如他们会用更苛刻的眼光看待对方，会更多地谈论对方的负面行为，但也会使他们爱得更深，结婚的愿望也更强烈。在研究过程中，每当父母的干涉加强时，他们的爱情也更强烈；当父母的干涉减弱时，他们的浪漫感情也降温了。

虽然当代年轻人中存在的“罗密欧与朱丽叶效应”在旁观者的眼里看起来可能很可爱，但年轻人的其他反抗表现却被证明结果是极为不幸的。10 多年来，弗吉尼亚牌加长型香烟做了大量的广告，传达的主要信息是当今的妇女为摆脱旧时的社会规范所要求的温顺、贤淑、有教养的形象而努力了很久了。广告暗示说，妇女们不应再受到男权的限制，依赖别人的想法已经过时了，并且女人有吸烟的自由。这个广告是否成功地引起了目标受众对原有的束缚发起挑战呢？有一个统计数字非常令人不安：在广告播放的这十几年间，全美只有一个人群吸烟人数的比例在上升，那就是十几岁的年轻女孩。

{专家解读：目前，中国的情况也是类似的，女性吸烟的人数越来越多，这是一个严重的社会现象。}

由此看来，对 2 岁和十几岁的儿童来说，心理抗拒现象可以出现在他们经历的各个层面，而且是轰轰烈烈、强大有力。而对其他年龄段的人来说，这种抗拒的能量虽然也存在，但表面看来却是风平浪静，只是偶尔才会像喷泉一样释放出来。而且这种能量释放出来形式多种多样，令人眼花缭乱。不仅引起了研究人类行为的学者们的兴趣，就连立法者和政策的制定者也对此产生了浓厚的兴趣。

例如，佐治亚州肯尼索市就发生过一件怪事。该市颁布了一条法令，要求每个成年居民必须拥有枪支弹药，违者将受到坐牢 6 个月和罚款 200 元的处罚。这条法令的每一个特点都有可能使其成为心理抗拒的主要目标。不但它限制了大多数美国公民长期以来认为自己有权享受的一种重要的自由，而且肯尼索市议会也没有广泛征求过公众对这条法令的意见。因此，根据“心理抗拒”理论可以预测，该城的 5400 名成年人中没有几个人会遵守这条法令。然而，新闻报道却证实，在这条法令通过的三四周后，肯尼索市的枪支生意出人意料地出现了非常火爆的局面。

那么我们应该怎么解释这一与“心理抗拒”理论明显矛盾的事实呢？仔细看一看在肯尼索市购买枪支的都是些什么人就会恍然大悟。据被采访的肯尼索市枪支店老板披露，买枪的根本不是本市居民，而是外地游客。他们中的许多人受到肯尼索市配枪法的诱惑，纷纷跑道肯尼索市来买他们的第一支枪。被报纸上的文章称为“军火杂货店”的一家商店的经营者格林总结道：“生意兴隆，但买枪的几乎全都是外地人。遵守法令买枪的本地人只有两三个。”所以，法令公布以后，买枪在肯尼索市成为了家常便饭，但买枪的并非法令管辖范围之内的人。该城的居

民大多没有顺从法令的规定。实际上，只有那些不受法令限制、可以对是否买枪做出自由选择的人才想要去买。

而大约 10 年前在肯尼索以南几百里的地方也发生过类似的事情。当时，出于环境保护的需要，佛罗里达州的戴得县（包括迈阿密）实行了一条反磷酸盐法令，禁止使用和拥有含磷酸盐的清洁剂。为确定该法令对社会的影响而进行的一项研究发现，对于这条法令，迈阿密居民大体上有两种反应。第一种反应似乎是对佛罗里达特有的走私传统的发扬光大，很多迈阿密人开始走私含磷酸盐的清洁剂。有时候他们与邻居和朋友一道，把车开到邻近的县，装上满满一车磷酸盐清洁剂，运回来之后将它们囤积起来。这种囤积现象越演越烈，没过多久一些家庭就称自家囤积的磷酸盐清洁剂足够用 20 年。

第二种反应比走私者和囤积者对法令的蓄意违抗更普遍也更微妙。由于人们总是向往不可能得到的东西，因此与法令实施以前相比，大部分迈阿密的消费者都认为磷酸盐清洁剂是一种更好的清洁产品。与没有受到该法令影响的坦帕县居民相比，迈阿密居民认为磷酸盐清洁剂更温和，在冷水中效果更明显，增白、增新作用更好，去污能力更强。在法令通过后，他们甚至开始相信磷酸盐清洁剂更容易从瓶子中倒出来。

第二种反应正是那些失去某种自由的人的典型反映。而且它对我们了解心理抗拒和短缺原理的作用过程至关重要。当我们得到某种东西的自由受到限制时，这种东西就开始变得不容易得到而我们对它就会产生一种更强烈的欲望。但我们并没有意识到是心理抗拒使我们更想得到这个东西，我们所知道的就是我们想要得到它。所以我们要求为我们的愿望找出一些合理的理由，于是我们开始赋予它正面的特质以证明我们的愿望是合理的。毕竟，“某种东西有吸引力是因为它的价值”这种推测是很正常的。但是，在迈阿密反磷酸盐法令以及其他限制商品的可获得性的例子中，这种推测完全是错误的。在磷酸盐清洁剂被禁用之后，其清洁作用、漂白作用以及流动性并没有比以前更好，人们之所以会这样认为只是因为他们更想得到它。

人们想要品尝禁果的心态并不仅仅局限于像清洁剂之类的东西，对信息也同样适用。在如今这个时代、获取、保存、应用信息的能力已成为财富和权力的决定因素。因此，了解我们对审查制度及其他限制我们获取信息的做法有何典型反应是至关重要的。虽然科学工作者们已经

收集了大量关于我们对各种受审查材料的数据。但是，关于我们对这些材料受限制这一事实的反映数据却少得出奇。幸运的是，仅有的几项研究的结果是完全一致的：在一种信息被禁止以后，我们总是更想获得这种信息，而且往往会对它做出更高的评价。

{专家解读：在 20 世纪 70 年代末，有一本被查禁的书《第二次握手》。当时这本书是手抄本，平时没有阅读习惯的人，也狂热地借阅和传抄。10 年后，这本书正式出版。当年阅读过的人都购买了，结果几乎没有人再去阅读；而当年没有这个经历的人，对这本书一点热情也没有。被严格禁止的事情的确有其魅力，但是，这个魅力其实仅仅来源于被禁止这个动作，而不一定是原本被禁止的东西。}

我们会比以前更想获得被禁止的信息，这似乎是很自然的事情。但让我们始料不及的是，我们会对这些尚未得到的信息给予更多的信任和更高的评价。例如，当北卡罗来纳大学的学生们得知有一场反对男女混住的演讲将被禁止后，他们对男女生混住的观念变得更加反感。也就是说，他们还没有听到演讲，就开始赞同演讲者的观点了。因此，当有些人的观点不堪一击或不得人心时，如果他们能巧妙地让他们的观点受到查禁，就很可能使人们支持他的立场。这种情况真的让人感到不安。更具讽刺意义的是，对诸如一些偏激的政治团体的成员来说，为了让人们接受他们的观点，最有效的策略不是去公开宣扬这些观点，而是故意让这些观点遭受官方的封杀，然后再把遭到封杀的消息公之于众。由此看来，美国宪法的起草人不仅仅是坚定地倡导公民自由的人，而且他们的表现也绝对像一个老练的心理学家。因为他们在起草《第一修正案》中非常宽容的言论自由条款时，拒绝对言论自由加以限制，从而减少了新的政治主张通过心理抗拒的不合理途径获取支持的机会。

“官方审查”这个词通常使我们想到对与政治或性有关的材料的限制，然而另外一种常用的官方审查方式却经常从我们眼皮子底下溜了过去，这可能是因为这种情况往往发生在人们接触了这些材料之后。在一场法庭审讯中常常会出现这样的情况：律师提出的一项证据或口供，但法官却裁定该项证据不予承认，陪审团因而必须忽略这项证据。在这种情况下，法官就可以看成是一个实行审查制度的人，虽说他审查的方式比较特别。他并没有禁止律师向陪审团提交这项材料，因为已经来不及了，但他去禁止陪审团使用这项材料。他的禁令会不会有效呢？对陪审团成员来说，考虑所有提供给他们的证据是他们的权力。那禁止他们使用某项证据会不会引起他们的逆反心理，从而使他们在更大程度上去利用这项证据呢？

这些问题是芝加哥大学法学院在一项关于陪审团的大型研究项目中想要解答的问题的一

部分。这项研究的结果之所以很有参考价值，原因之一就是那些参加研究的人不是陪审团成员，而是加入了由研究人员组成的“实验陪审团”。实验陪审团听取以前审讯的录音磁带，然后对案件进行仔细的推敲和审议，就像他们真的定案一样。其中一项研究与我们感兴趣的官方审查制度关系最密切。这项研究是让 30 名陪审员听取一名妇女被一名男性被告不小心装伤的案件并做出裁决。研究结果有两个发现。第一个发现是意料之中的：当司机说他有保险时，陪审团判给受害者的赔偿金比他没有保险时平均多 4000 元（3.7 万元对 3.3 万元）。这验证了保险公司长久以来的一个猜测：假如是保险公司付钱的话，陪审团会让受害者得到更多的赔偿金。但第二个发现却很有意思。假如司机说他有保险，但法官裁定这项证据不予承认（命令陪审团不要这个证据），那这一裁定就会收到适得其反的效果，陪审团判给受害者的赔偿金平均达到了 4.6 万元。也就是说，当陪审团知道司机有保险时，他们把赔偿金提高了 4000 元；但当陪审团被正式要求忽略司机有保险这一事实时，他们却在更大程度上利用这一事实，把赔偿金提高了 1.3 万元。由此看来，甚至法庭采用的是正当的官方审查制度，也会给审查者带来意想不到的问题。我们对限制信息的反应就像在其他地方一样，我们会认为受限制的信息更有价值。

{专家解读：有效地应用多数人没有发现的行为原理真是可以帮助人们获得利益。因此，《影响力》这本书揭示的 6 个原理对读者有着振聋发聩的作用，至少让我们有机会领略一下商业社会是如何利用我们自己的习惯来做我们的生意的。}

认识到我们对被限制的信息会加倍珍惜这一事实以后，我们就可以把短缺原理运用到物质商品的领域，也就说消息、通讯、知识等方面去。从这个角度来看，我们就会意识到，要想增加一条信息的价值，并不一定要查禁它，只要让它变得稀少难得就可以了。按照短缺原理，如果我们觉得某条信息不可多得，这条信息对我们就会更有说服力。有两位心理学家，布罗克和弗朗金，创立了一种对说服力进行分析的“商品理论”，而“独家消息是最有说服力的信息”的观点就构成了他们理论的核心。

我所知道的对布罗克和弗朗金理论的最好证明来自我的一个学生做的一个小实验。我的这个学生也是一个成功的商人，他是一家牛肉进口公司的老板。他之所以回到学校，是想接受更先进的市场营销方面的培训。有一天，当我们在我的办公室里讨论了独家信息和短缺原理之后，他决定用他的销售人员做一个实验。他让销售人员给公司的客户，也就是超市和其他食品零售店的采购员打电话，要他们分别以三种方式向客户征求订货。对其中一组客户他们采用的是标

准的销售方法：在订货前进行一番标准的商品介绍；对另一组客户，他们除了采用标准的销售方法外，还将未来几个月进口牛肉供应可能会短缺的消息告诉了他们；对第三组客户，他们也采用了标准的销售方法并提供了牛肉可能缺货的消息，但他们同时还告诉这些客户，这是一条独家消息，是公司从某些专门渠道得来的。因此最后一组客户不但认为牛肉供应有限，而且认为知道这个消息的人也有限，他们所面临的是一个双重的短缺状态。

实验的结果很快就显现出来了。公司的订单如雪片般飞来，库存供不应求，所以销售人员纷纷催促老板赶快多进一些货。比较三组客户的反应就会发现，与第一组客户相比，那些得知牛肉供应即将短缺的客户的订货量要多出一倍以上，而那些听说牛肉短缺是独家消息的客户的订货量则多出 5 倍。显然，牛肉短缺的消息加上这条消息本身难以得到这个事实，使得牛肉短缺这条消息特别有说服力。（出于职业道德的考虑，这些消息都是真实的。进口牛肉的确会出现短缺，而且这个消息也确实是通过一个独家渠道传到公司里来的。）

最佳条件

就像其他影响力的武器一样，短缺原理在某些时候比其他时候更能发挥效力。因此，搞清楚什么时候对我们最起作用是一个非常重要而且极其有用的问题。社会心理学家沃切尔所设计的一项实验能让我们了解很多这方面的信息。沃切尔和他的研究小组使用的基本程序很简单：他们会让那些参加消费者偏好调查的人品尝一些巧克力曲奇，然后让他们对曲奇的味道和质量做出评价。在调查者中，有一半人的罐子里有 10 块曲奇，而另一半人的罐子里只有 2 块曲奇。结果就像我们根据短取原理可以预料的那样，当人们吃的是仅有 2 块曲奇中的一块时，人们对它的评价更高。与那些一模一样、供应充足的曲奇相比，供应不足的曲奇更有吸引力、更昂贵，而且让人们在以后也更想吃到它。

这样的结果虽然为短缺原理提供了有利的证据，却并没有告诉我们什么新的东西。我们只是再一次看到，不太容易得到的东西更招人喜爱、也更有价值。这个关于曲奇的研究的真正价值在于它有两项额外的发现。下面我们就一项一项来仔细研究。

第一项值得注意的结果是通过将实验程序稍稍做了改动之后得到的。在这个调整后的实验中，一些参与实验的人并不是一直在曲奇短缺的情况下对它做出评价的。研究人员先给他们一个盛有 10 块曲奇的罐子，但在他们还没来得及品尝之前，这个罐子就被拿走了，取而代之的是一个装有 2 块曲奇的罐子。因此曲奇的供应就由充足变成了短缺。而另外一些参与实验的人从一开始就知道供应短缺，因为他们罐子里的曲奇只有 2 块。通过这个办法，研究人员试图回答一个与不同类型的短缺有关的问题：我们是觉得正在变得短缺的东西更有价值，还是一直就短缺的东西更有价值？在这个曲奇实验中，答案很清楚。当供应由充足变为短缺时，人们对曲奇产生了一种比供应一直短缺时更为肯定的正面反映。

人们对新近变得短缺有更强烈的感觉的观点也可以运用到曲奇以外的很多领域。例如社会学家确信，正是这种短缺引起了政治动荡和暴乱。可能这个论点最主要的支持者就是戴维斯。他说，当经济条件和社会条件经过一段时期的发展之后，跟着有发生了短暂而急剧的倒退时，我们最有可能看到革命和动乱现象。因此，在一个社会中，特别容易揭竿而起的，并不是那些一贯受压迫最深的人，因为对我们来说，自己所受的压迫可能已经成了自然秩序的一部分。相反，革命者更可能是那些至少过过好日子的人。当他们亲身经历过经济上和社会上的进步并希望更上一层楼，但突然得知这一切变得可望而不可及时，他们对这种进步的渴望会比以往任何时候都更强烈，因而经常会以武力来保卫这一切。

戴维斯从许多有关革命、造反和内战的历史事件中为他的新理论收集了非常有说服力的证据，这些事件包括法国、俄国和埃及的革命，以及诸如 19 世纪罗德岛的多尔叛乱、美国内战以及 20 世纪 60 年代的城市黑人暴乱等。在每一个例子中，都是先有一段繁荣稳定的时期，然后出现一连串的倒退，最终引发了暴乱。

20 世纪 60 年代中期美国城市的种族冲突就是一个我们大多数人至今还记忆犹新的例子。那时候人们经常会问这样一个问题："为什么这种事情会发生在现在？"在过去的 300 年中，美国黑人大部分时间处于被奴役的状态，而其他时候也是生活的贫困之中，但他们却选择了社会进步的 20 世纪 60 年代来发动暴乱，这似乎有点不可思议。事实上，正如戴维斯所指出的，第二次世界大战暴发后的 20 年给黑人带来了非常明显的政治上和经济上的利益。在 20 世纪 40 年代，黑人在居住、交通和受教育等方面的自由都受到法律的严格限制，而且即使所受的

教育相当，黑人家庭的平均收入也只有白人家庭的一半多一点。15 年后，情况有了很大的变化，联邦立法取消了在学校、公共场所、居民区、工作场所对黑人实行的正式和非正式隔离的法律。黑人的经济状况也普遍有了改善，黑人家庭的收入与同等教育水平的白人家庭的收入相比，这个数字已从 56%上升到了 80%。

但是，根据戴维斯对当时社会状况的分析，这种快速进步的势头受到了随后发生的一些事情的阻碍。首先，社会现实的变化远不如政治和法律的变化来得那么快。尽管 20 世纪四五十年代通过了许多有进步意义的立法，黑人仍然感到在居住、工作和学校等各方面受到歧视。因此，在华盛顿立法机构取得的胜利到了家乡却让黑人们觉得是一个失败。例如，在最高法院 1954 年决定取消所有公立学校的种族隔离之后的 4 年间，发生了 530 起旨在阻止学校种族融合的针对黑人的暴力事件（恐吓黑人儿童及其父母、爆炸、纵火等等）。这种暴力行为不免使人产生一种感觉，觉得黑人的权益又开始了新一轮的倒退。早在第二次世界大战之前，对黑人私刑处死的事件曾经达到过平均每年 78 起，而现在黑人又要为他们家庭的安全担心了。而且，新的暴力也不仅局限于学校以及与教育有关的领域，公民和平示威游行的权力也经常遭到敌对人群和警察的干涉。

而另外一种形式的倒退则表现在黑人的经济地位上。1962 年，黑人家庭收入下滑，只占到同等教育水平的白人家庭收入的 74%。按戴维斯的观点，74%这个数字在人们心目中并不代表从二战之前开始的长期繁荣，而是代表在 20 世纪 50 年代中期繁荣的基础上出现了短期的衰退。因此，在 1963 年发生了伯明翰骚乱，以后又断断续续地发生了很多暴力示威，最终导致了沃茨、纽华克和底特律的大动乱。

就像历史上的其他革命所遵循的规律一样，当长期的进步遇到某些阻碍时，美国黑人表现出了比进步开始前更强烈的反抗精神。这个规律给未来的领导者提供了一个有益的教训：给予人们一段暂时的自由比从来就不给他们自由更危险。当一个政府想要改善一个一贯受压迫阶层的政治经济状况时，可能会给予他们一些过去从未享受过的自由。但如果有人又想要从他们手中把这种自由夺走，便要付出特别沉重的代价。

｛专家解读：在中国社会发展的进程中，这个道理会给我们许多启发，尤其在处理农民问题、户口问题时，不能简单地以媒体、记者的报道为根据来制定政策。虽然短期可能获得一些社会进步，但很有可能

在某一天会发生剧烈的社会动荡。}

当然，这个教训不仅适用于国家政治，也适用于家庭政治。那些随心所欲地给予孩子某些权力或者订立了某些规矩的父母们会无意中给予孩子某种自由，结果又在夺走这种自由时招致孩子们的反抗。比如说，那些有时会禁止小孩在两顿饭之间吃零食的父母会无形之中给小孩子一种吃零食的自由。到了这个时候，要想再禁止他们吃零食就困难多了，甚至会引起他们强烈的反应，因为他们不再是仅仅缺乏一种从未拥有过的权力，而是失去了已经得到的东西。正如政治自由和巧克力曲奇一样，当一样东西得而复失时，人们会比在一直缺乏这种东西的情况下更想要得到它。研究表明，不能一贯执行某种原理的父母特别容易培养出具有反叛精神的小孩，这也应该是意料之中的事情。

{专家解读：对于儿童教育来说，孩子一旦被给予了是否做作业的自由选择权，那么，当家长要回收这个权力时，就只能通过冲突以及不愉快的体验才可以收回了。}

让我们再回到先前那个曲奇实验。我们已经从研究结果中知道，曲奇供应短缺时获得的评价比供应充足时的高，而新近变得短缺时获得的评价更高。现在，让我们把注意力集中到新近变得短缺的曲奇上。我们发现，其中的一些获得了最高的评价——这就是那些由于需求太旺而变得短缺的曲奇。

回顾前面的实验我们应该还记得，有些参与实验的人，他们面前装有 10 块曲奇的罐子被装有 2 块曲奇的罐子所取代，因而造成了一种新的短缺。但是研究人员对这种短缺现象给出了两种不同的解释。对某些实验对象，他们解释说因为这个实验对曲奇的需求量太大，他们不得不分一些曲奇给其他的评议者。另一组实验对象则被告知，曲奇数量减少只是因为研究人员给他们发错了罐子。结果研究人员发现，当曲奇是因为社会需求而变得短缺时，人们更喜欢自己品尝到的曲奇；而当曲奇的短缺仅仅是由于错误造成的时，人们对它的喜爱则要略逊一筹。事实上，由于社会需求而变得短缺的曲奇是这个研究中人们最想得到的曲奇。

这一发现也体现了在追求有限资源时竞争的重要性。某种东西变得短缺时不仅会让我们更想得到它，而且当我们必须通过竞争才有可能得到它时，我们想得到它的愿望就更强烈。广告商就经常试图利用我们这种倾向。他们的广告经常告诉我们，一种商品是如此受欢迎，我们必

须“赶快去买”，不然就买不到了。与此同时，在电视画面上，我们看到商店还没开始营业，人们就将商店的门口围得水泄不通；我们看到很多手迅速伸向货架，货架上的东西一下子就被一抢而光。这种情景虽然也用到了社会认同原理，但却比社会认同具有更丰富的涵义。其传达信息是，不仅其他人想要得到这种商品，因而证明这种商品很好，而且他们也字按与我们直接竞争这种商品。

与人争夺稀缺资源的感觉具有很强的刺激性。一个冷漠的情人会因为一个竞争对手的出现而变得热情奔放，因此恋爱中的男女常用的一个策略就是有意或无意地透露自己有了一个新的仰慕者。推销员也学会了对犹豫不决的顾客玩弄同样的手法。例如，一个房地产经纪人在试图把房子卖给一个态度暧昧的潜在顾客时，有时会打电话告诉他另一个人已经来看过房子了，并且很感兴趣，计划第二天再来谈条件。如果这完全是虚构的，那这个新顾客一般都会被描述为一个富有的外来者。“一个外州的投资者，买房子是为了减税”和“一个刚搬来的医生和他的妻子”是他们最喜欢用的幌子。这种策略通常都会取得很好的效果。由于怕输给竞争对手，很多顾客马上就从犹豫变得积极起来。

希望拥有被争夺的东西的愿望，几乎是一种身体上的反应。在大规模的停业抛售或大降价中去抢购的顾客就说，他们几乎是不由自主地卷进去的。他们被疯狂的人群所感染，奋不顾身地挤入人群，抢购平时不屑一顾的商品。这种行为很有点像荒野中动物乱吃一通的“胡乱进食”现象。那些商业捕鱼人就很善于利用这种现象。他们先将大量鱼饵投入水中，引诱鱼群一窝蜂地拥上来。很快这片水域就变成了那些摆动着鱼鳍、张开大嘴争食的鱼儿的天下。这个时候，捕鱼人就把没有放饵的鱼钩抛入水中，把鱼一条一条地钓上来，既省钱又省力。因为这时候鱼已经疯狂到了什么都咬的程度，当然也包括金属鱼钩了。

{专家解读：在销售培训课中，我们将多人分成小组，然后给出不同作业，每个作业都是唯一的。此时，这些小组都积极地参与，快速做出选择来获得他们偏好的作业。如果给出的作业是相同的，那每个小组就不会出现热烈争夺的情况。}

捕鱼人和百货商店为引人上钩而制造出疯狂争抢的手法有异曲同工之妙。为了吸引鱼群，捕鱼人不会把切成小块的松散鱼饵撒入水中；而进行大甩卖的百货商店也同样会抛出一些事先大肆宣传过的号称是亏本出售的便宜货。不论是哪一种形式的鱼饵，一旦发生了作用，便会出

现一个争抢鱼饵的鱼群或人群。在你争我夺的过程中，受现场气氛的影响，鱼群或顾客都变得焦躁不安、心急如焚，完全失去了自制力。他们忘记了自己到底需要什么，只是盲目地争夺任何被争夺的东西。到头来，无论是那些嘴里挂着空鱼钩、在干燥的船板上拍打着鱼鳍的金枪鱼，还是带着从百货商店里买来的大包小包的商品回到家中的购物者，可能都同样地感到困惑：我这到底是怎么回事？

但是，不要以为对有限资源的狂热竞争只会发生在金枪鱼和廉价商品的抢购者这些相对来说不很老练的个体身上。1973 年，美国广播公司（ABC）黄金时段节目安排副总裁，后来成为派拉蒙电影公司和福克斯电视网的头，被《时代》杂志称为“神奇的大人物”的迪勒做出了一个非常不同凡响的购买决定：出资 330 万美元购买电影《波塞东历险记》的一次性电视播放权。这个数字之所以值得注意，是因为它大大超过了以往购买电影一次性电视播放权的最高价格——《巴顿将军》的 200 万美元。事实上，由于出价太高，美国广播公司认为在《波塞东历险记》上将损失 100 万。正如美国全国广播公司特别节目副总裁斯托克当时所说的那样：“他们不可能把钱赚回来，绝对不可能。”

那么，像迪勒这样如此精明而又经验丰富的商人为什么要做一笔预期要亏损 100 万美元的生意呢？答案可能就在这笔交易中另一个值得注意的特点上：这是第一次将电影版权以公开投标的方式卖给电视网。在此以前，三大商业电视网从来没有被迫以这种形式为稀缺资源竞争过。这个主意是该片善于哗众取宠的制片人艾伦和 20 世纪福克斯副总裁塞尔夫想出来的。最后能有这样的结果，一定让他们欣喜若狂。但是，我们怎么知道是拍卖的形式而不是电影本身的质量导致了这个让人瞠目结舌的价钱呢？

一些参加了拍卖的人的意见提供了有利的证据。首先是胜利者迪勒关于如何为他的电视网制定未来政策的讲话，这些话好像是从他的牙缝里挤出来的。他说，“美国广播公司已经决定以后不再进入拍卖市场。”而更发人深省的则是迪勒的对手，哥伦比亚广播公司电视部总裁伍德的讲话。在拍卖中他几乎失去理智，要与 ABC 和 NBC 一比高下：

开始我们是非常理智的。我们先给这部电影定了一个价钱，定价的根据是它能为我们赚多少钱，然后又在这个基础上留了一点余地。

但跟着投标开始了。ABC 开始出价 200 万，我回敬了 240 万，ABC 又提高到 280 万。到了这个时候我们都头脑发热起来。我就像一个失去理智的人一样，继续叫价。最后，我把价格出到了 320 万。那一刻，我对自己说："天啦，如果我拿到这部电影，我该怎么办呢？"当 ABC 的出价最后超过了我的价钱时，我的第一感觉就是如释重负。

这是一次极有教育意义的经历。

{专家解读：类似事件就是联想基团收购 IBM 个人电脑事业部的出价，以及事后对此事的反省。由于 IBM 创造了多个潜在的买家，因此，联想基团为了确保自己成为最后成功的收购者，因此给出的价格已远远高出了所有其他潜在买家的出价。短缺原理的再次验证。}

根据记者麦肯齐的采访报道，当伍德说"这是一次极有教育意义的经历"这句话时，他是面带微笑的。我们可以肯定，当 ABC 的迪勒发誓"不再进入拍卖市场"时，他一定笑不出来。两人显然都从"伟大的波塞东拍卖"中汲取了教训，但其中的一个却付出了 100 万元的学费。幸运的是，这也给我们上了一堂极有价值却不是那么昂贵的一课。值得注意的是，笑到最后的是没有得到大家都想得到的那个目标的人。一般来说，当尘埃落定之后，我们会发现失败者表现得像获胜者，而获胜者却像失败者。此时，我们应该对那种引起喧嚣的条件（在这个例子中是对短缺资源的公开竞争）保持特别的警觉。正如电视公司的总裁们学到的，每当我们遇到资源短缺加竞争的魔鬼组合时，一定要特别小心谨慎。

{专家解读：不知道联想集团的董事会是否从这次昂贵的学费中学到一些决定人们行为的本质原理。}

怎样保护自己

正确地感觉到短缺造成的压力并不难，难的是如何针对这种征兆采取行动。之所以会存在这种困难，部分原因是我们对短缺的典型反应限制了我们的思维能力。当我们看到自己想要的东西变得很难得到时，我们难免会有些焦躁不安；特别是在有直接竞争的情况下，我们会热血沸腾、目光短浅、感情冲动。当我们本能的反应在不断地加强时，我们的认知能力和理性思维却在不断地倒退。在这种冲动的状态下，要想保持冷静并考虑采用哪种应对的方法是很难做到

的。正如哥伦比亚广播公司的伍德在《波塞东历险记》遭遇之后所说的，“你完全被卷入了疯狂之中，理性早已被抛到九霄云外。”

这就是问题的症结所在：知道短缺压力产生的原因及其作用的方式，并不足以保护我们免遭它们的伤害。因为“知道”是一种认知过程，而认知过程会被短缺引起的强烈感情冲动所抑制。实际上，这可能正是短缺原理效果惊人的原因。当这个原理使用得当时，我们抵抗愚蠢行为的第一道防线——对形势做深入的分析，马上就会全线崩溃。

假如我们被眼前的局势搅得头晕脑胀，我们就无法利用有关短缺原理的知识来采取适当的方法措施。那么还有没有其他的方法呢？也许有一个办法。那就是按柔道的方式，把这种冲动当做是一种重要的提示，这样我们就能把敌人的力量转化成我们的优势。也就是说，我们不是依赖对形势面面俱到的认知分析，而是仔细倾听自己内心深处的本能冲动发出的信号。如果在一种让人顺从的环境中，我们能够捕捉到这种冲动的信号，我们就知道有人正在使用短缺策略，因而必须提高警惕，做好防范的准备。

但是，假设我们已经利用高涨的情绪冲动发出的信号，让自己冷静下来，那下一步又该怎么办呢？是否有什么信息能够帮助我们在短缺的情况下做出正确的决策呢？毕竟，仅仅认识到自己必须谨慎行动是不够的，因为它并没有告诉我们行动的方向，它仅为我们做出深思熟虑的决定提供了必要的条件。

幸运的是，总会有一丝蛛丝马迹能让我们在短缺的情形下做出谨慎的决策。让我们再回到关于巧克力曲奇的实验。在这个实验中，研究人员发现了一些有关短缺现象的看起来有些奇怪但似乎又千真万确的情况：虽然供应短缺的曲奇是人们最想得到的，但人们却并没有认为它们比供应充足的曲奇更美味。看来尽管供应短缺增强了人们的欲望（评议者说它们更想得到供应短缺的曲奇，并且愿意为它们出更高的加强），但却并没有使曲奇的味道变得更好。这种现象说明了一个很重要的事实：有时候，人们的满足感并不是来自于短缺商品的体验，而是来自于对它的占有。分清这两者之间的差别是很重要的。

每当我们面临某种东西短缺的压力时，一定要问自己：“我想从它身上得到什么？”如果

我们是为了从拥有某种不可多得的东西上来获得社会上、经济上或心理上的优势，那么，短缺的压力就可以正确地指导我们为购买这件短缺物品而支付需要的钱。因为一样东西越难得到，对我们来说也就越贵重。但是，在很多时候，我们并非是为了拥有而拥有。我们想要一样东西是因为它的使用价值，我们想吃它、喝它、摸它、听它、驾驶它或以其他方式使用它。在这种情况下我们就应该牢记：短缺的东西不会仅仅因为供应有限，就会使它吃起来、感觉起来、听起来、驾驶起来或用起来更好。

｛专家解读：也许，比起投入的巨额资金来说，联想集团获得的内心满足感，尤其是民族自尊心的满足感更有价值，但这就是另外一个话题了。中国立于世界民族之林的雄心被压抑得越久，盲目的冲动和热血沸腾就越容易失控，越会失去理智的控制，而任凭感性、感觉以及感情来决策巨额的财富走向。这再次证明了短缺原理是人类几乎无法克服的习惯。｝

这个道理虽说很简单，但当我们面对那些短缺的东西本身所拥有的致命的诱惑力时，常常会把这一点忘得干干净净。在这里我想举一个我家里的例子。我的弟弟理查德读书期间就是利用人们的这种倾向来赚取学费的。他的策略非常有效，所以他每个周末只需要工作几个小时就可以赚到足够的钱，而其余的时间都可以用到学习上。

理查德的工作就是卖车。他既不是在汽车展厅里卖，也不是在旧车行里卖，而是在家里卖。他常常会在周末买几辆私人通过报纸出售的二手车，然后不加任何装饰，只是用肥皂水把车洗干净，接着在下一个周末通过报纸以更高的价格把它们卖掉。要做到这点，他必须知道三件事。第一，他必须对汽车有足够的了解，才能买到以蓝皮书价格的底线出售、但又能合法地以更高的价格卖掉的车。第二，一旦买到车，他必须知道怎样写广告才能激发起那些有意买车的人的兴趣。第三，一旦来了一个买车人，他必须知道怎样利用短缺原理，使买车人更想得到这辆车。理查德知道怎样做好这三件事。但从我们的角度来看，我们只要分析他在第三点中所使用的技巧。

通常理查德会在星期天的报纸上为他在上一个周末买的车刊登广告。由于他很善于写广告，一般都会在星期天的上午接到一大串潜在买主打来的电话。对每一个有兴趣来看车的人他都会与他们约在同一个时间。因此，假如有 6 个人要来看车，他们可能都会在下午 2 点来。这种安排为有限的资源创造了一种竞争气氛，因而为后来顺利把车卖掉铺平了道路。

通常，第一个达到的人会按照标准的买车程序，仔细检查车子，指出任何缺陷或不足，问价钱能不能再商量。然而，当第二个买车人赶到时，第一个人的心理状态马上就发生了变化。由于对方的存在，使每一个买车人觉得买到车的可能性受到了限制。通常，第一个到的人会情不自禁地萌发出竞争意识，觉得自己有优先考虑的权力。“请你先稍等一下，是我先到这儿的。”即使他没有声明自己的优先权，理查德也会替他这么做。他会对第二个买车人说：“对不起，但这位先生比你先来。因此，能否请你在车道另一边等几分钟，让他先看？如果他决定不买或暂时决定不下来，我会让你看的。”

理查德说，第一个买车人焦虑不安的心情可以从他脸上看出来。几分钟前他还从容不迫地对车子的方方面面做仔细检查，但现在却突然感到机不可失、时间紧迫。假如他在几分钟之内不能决定是否能按理查德开出的价钱把车买下来，他可能就会把得到这辆车的机会永远让诶那个新来的窥视者。第二个买车人同样被竞争和有限资源的组合搞得很烦恼。他在一旁踱来踱去，很紧张地等着查看这堆突然间变得更有吸引力的金属。假如头一个人没有买车，甚至没有很快地做出决定，第二个人就会立刻冲上去。

假如两个买主在场还不足以立即促成一个对理查德有利的购买决定的话，一旦第三个预约者来到现场，理查德的圈套就会“唰”地一声牢牢收拢了。按照理查德的说法，排队等候的竞争者的压力对第一个买车人来说实在是太难以忍受了。他会尽快地解除他身上的压力，要么答应按理查德的开价买车，要么匆匆离去。在后一种情况下，第二个人一方面因为前一个人没有把车买走而松了一口气，另一方面又会感到那边那个新来的窥视者造成的新的竞争压力，因此，他通常都会把车买下来。

所有，那些为我弟弟的大学教育做出自己的一份贡献的买主们都没有认识到与他们买车有关的一个基本事实：促使他们买车的强烈欲望与车本身的价值毫不相干。他们之所以认识不到这一点有两个原因。首先，理查德制造出来的气氛让他们产生了一种情绪化的反应，使他们很难冷静地进行思考。第二，正是这种情绪化的反应，使他们从来没有停下来想一想，他们买车的首要目的是为了驾驶它，而不是拥有它。理查德造成的争夺稀缺资源的压力只是提高了他们想拥有这辆车的欲望，但从他们买车的真正目的来看，并没有改变车的价值。

假如我们发觉自己身处一个顺从的环境中，被短缺的压力所困扰时，我们最好是采用一个包括两个步骤的应对方法。一旦我们感觉到受短缺影响产生了情绪上的波动，我们就应该把它当做是一个让自己立即停止情绪波动的信号。恐慌和狂热是不会让我们做出明智的决定的。我们应该冷静下来，重新恢复理智。做到这一点以后，我们就可以进行第二步了，也就是问一问自己，我们为什么想要这样东西。假如答案是我们的目的主要是为了拥有它，那么我们就应该根据它的短缺程度来决定它的价格。但是，如果答案是我们之所以想要它，主要是为了它的功能（即我们要的是可以驾驶、吃、喝的东西），那么我们就应该牢牢记住，不管这样的东西是供应有限还是供应充足，它的功能是一样的。很简单，我们需要记住，供应不足的曲奇吃起来味道并不会更好。

读者报告 ——来自弗吉尼亚布拉克斯堡的一个年轻女子

去年圣诞节，我认识了一位 27 岁的男士。我当时是 19 岁。虽然他真的不是我喜欢的类型，但我还是和他交往起来，大概是因为与大龄男人约会是一种时髦吧。我真的对他没什么兴趣，直到我的家人开始对他的年龄表示异议。他们对这件事情越关注，我就觉得自己越爱他。我们的恋情只维持了 5 个月。但我想，如果我的父母没有说三道四的话，我们的关系能维持一个月就不错了。

作者点评

虽然罗密欧与朱丽叶早已过世了，但“罗密欧与朱丽叶效应”却依然存在，而且经常在像弗吉尼亚布拉克斯堡那样的地方出现。

中国案例

中国房价的发展趋势到底是升还是降？这是一个心理因素还是客观因素？为什么许多专家义正严词地声称房价一定会继续涨，而中央政府不断用各种方式来告知老百姓，政府控制房价的决心是不会动摇的。到底是什么在左右房价的发展趋势？

根据理性经济的原理来看，土地的短缺会导致长期发展后的更加短缺，因此，应该会逐渐涨价。但是，由于现代住宅建筑水平越来越高，可以通过向空间要土地的形式来解决土地总量有限的短缺主因。从另一个方面来看，事实上就目前北京的情况而言，北京国土面积是 16400 万平方公里，适宜建筑用地为 10880 万平方公里，占国土面积的 69.9%。按照国家标准，城市人均建设用地为 100-120 平方米，农村人均建设用地为 150 平方米。于是，只要将 10880 万平方公里按照这个 105 以及 150 的水平计算一下，实际上北京人均建设用地已经达到了 290 平方米。以后还会有一些存量能够释放出来，而且也可以进行空间置换，因此北京有大量的土地资源可以用。这几年北京平均征地大约是每年 60 平方公里，而供地大体上也是每年 60 平方公里，有的高到 70 平方公里。如 2004 年北京征地就突破了 70 平方公里，供地也达到了 90 平方公里。现在，城镇建设用地与人口发展几乎是同步的。按照北京的土地状况，如果全市最终人口达 1500-2000 万，则北京主城区 778 平方公里对应 850 万人。所以，北京市的土地有足够的供应量，而且这几年土地供应与需求之间已经出现了需求不足的现象，这说明土地供给没有出现短缺。所以，有人宣称北京的土地将出现长期短缺并由此导致房地产价格的长期攀升，是完全没有道理的。我国其他城市的土地供应与其人口结构也是大体对应的，不应出现大的偏差。由此，我个人认为，我国土地不会出现长期供给短缺。近几年，我国部分地区房地产价格的快速攀升，土地价格上涨只是一个因素，更重要的原因还在于，房地产交易产生的收益较高，有人为炒高了房地产价格。

于是，至少理性来看，短缺最终会从心理层面上影响消费者的行为，当他们预感短缺是无法避免的时候，购买的冲动就发生了。而多数民众是没有足够的理性、客观的思维以及足够的信息来透视短缺到底是否存在，是有人故意而为之，还是真实存在。

短缺随时影响着我们的决策，不要让短缺的虚假信息蒙蔽你的智慧。不要依靠感性采购，才是作者不断试图提醒读者的苦心。

让我们回到 20 世纪 60 年代。当时有一个叫派恩的人在加州创办了一个别具一格的电视脱口秀节目。这个节目之所以与众不同，是因为派恩总是对他的嘉宾，大部分都是渴望曝光的娱乐界人士、尚未出名的新星和一些政治或社会团体的代表们采取一种尖酸刻薄、针锋相对的态度。他之所以采用这种粗暴无礼的方法，就是故意制造冲突、让来宾和他争论，使他们在惊慌

失措之中承认自己过去做过的尴尬之事。总而言之，就是要让他们出丑。往往来宾还没坐稳，派恩就开始对他们的信仰、才能或外表冷嘲热讽。有人说派恩的主持风格之所以这么尖酸刻薄，部分原因是因为他曾经截过肢，因此对生活心怀不满。而另一些人却不同意这种看法，他们说派恩的天性就是如此。

有一天晚上，摇滚音乐家扎帕到这个节目做客。在 20 世纪 60 年代，男人留长发还是一件很罕见的事，因此常常会引起人们的争议。当扎帕被介绍给观众之后，刚刚坐下来，下面这段话就开始了：

派恩：我猜你的长头发将你变成一个女人。

扎帕：我猜你的木头腿将你变成一张桌子。

派恩和扎帕之间的唇枪舌剑不但是我最喜欢的即兴发挥的对话，而且也道出了本书的主题：当我们对某个人或某件事做出判断的时候，我们并没有考虑到所有相关的信息，而只是考虑了其中最具代表性的一条。虽然这样一条孤立的信息经常能够给我们提出正确的指导，但有时候也会使我们犯下很愚蠢的错误。当这些错误被其他一些聪明人所利用时，我们不但会出尽洋相，而且还要吞下自己种下的苦果。

{专家解读：成为聪明人是理性的人的一个追求和选择，关键是如何成为聪明人呢？我觉得，阅读《影响力》不一定可以确保你更加聪明，但至少可以让你不至于太愚蠢。}

与此同时，还有另外一个主题也自始至终地贯穿于本书之中：尽管依赖一条孤立的信息很容易让我们做出愚蠢的决策，但是忙碌的现代生活却迫使我们要走这种捷径。在第 1 章中，我们把走捷径与低等动物的自动反应方式做了比较。在低等动物身上，一系列复杂的行为可以被一个特征——“吱吱”的叫声，胸部一撮红色的羽毛，或一组特定的发光序列所启动。这些低等动物之所以会依赖环境中一些孤立的信息特征，是因为它们的思维能力有限。理解和处理环境中所有相关的信息对它们小小的大脑来说实在是太复杂了，所以它们进化得对信息的某些方面特别敏感。由于这些方面的信息的确能够提示它们做出正确的反应，并且这种系统在大多数情况下都是非常有效的。比如说，雌火鸡一听到“吱吱”的叫声，就会自动地、机械地将一整套母性的行为展示出来。这种反应方式保存了雌火鸡有限的脑力，使它有精力应对生活中其他的情况和选择。

我们人类的大脑当然要比雌火鸡及其他动物的大得多，机能也复杂得多，我们考虑多种相关因素并据此做出决策的能力是其他动物无法比拟的。事实上，正是我们在处理信息方面的优势使我们成为这个星球上占统治地位的生命形式。

｛专家解读：我们赖以成功的方法确实容易让我们因此而受害，时刻保持理性有多么重要。｝

但是，我们的思维能力也有它的极限。而且为了提高效率，有时候我们也必须放弃耗时的、复杂的、全局的决策方式、而采取更自动、更原始、更单一的反应方式。例如，在决定是否答应某人的要求时，我们常常只根据相关信息中的某一条做出决定。在前几章中，我们已经探讨过促使我们做出顺从决策的几个最常见的单一信息。这些信息之所以被广为使用，就是因为它们非常可靠，正常情况下都可以引导我们做出正确的决策，这就是我们在决策时频繁地、机械地运用互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威以及短缺原理的原因。每一个原理本身都能够极为可靠地提示我们，什么时候说“是”比说“不”更加有利。

｛专家解读：记得管理大师德鲁克，以及企业管理大家斯隆都说过，在面临人事决策时，即使时间再紧张，立刻决策的要求再紧迫，也同样要冷静 24 小时，往往 24 小时以后，气象就大不一样了。｝

当我们没有心情、时间、精力或信息来源对现状进行全面分析的时候，我们更可能使用这些孤立的提示。也就是说，在匆忙之中、压力之下或无所适从之际，在无所谓、分心或疲劳的时候，我们往往会不太关注我们所得到的信息。当在这种情况下做决策，我们常常采种原始的、必须依赖一项可靠证据来做出判断的方法。这让我们得出了一个让人不安的结论：由于我们这个物种拥有其他动物无法比拟的复杂的思维能力，我们建立了一个结构如此复杂、节奏如此迅速、信息如此丰富的世界，以至于我们不得不越来越多地采用早已超越了动物的反应方式来应对自己的生活。

英国经济学家、政治思想家、科学家穆勒死于 100 多年以前。他的去世是一个非常重要的历史事件，因为据说他是世界上最后一个知道当时人类所有知识的人。可如今，我们当中要是有人能够知道人类所有知识的这种想法都是荒谬可笑的。经过长时间的缓慢积累，人类的知识已经像滚雪球似的进入了一个以惯性驱动的成倍增长的时代。在我们今天生活的世界里，大部分知识出现的时间不到 15 年。而在某些科学领域，比如说物理界，知识总量据说每 8 年就翻

一倍。而且，科技信息的爆炸不仅仅局限于像分子生物学或量子物理学这种很深奥的学科，也包括与我们日常生活息息相关的领域，如健康、儿童发育、营养学等。此外，这种快速的增长还会继续下去。因为那些尚在人世的科学家们，有 90%的人如今仍在工作着。

除了科技飞速发展以外，和日常生活有关事物也在迅速地变化着。在托夫勒所著的《未来的冲击》一书中，提供了现代生活变化速度空前的证据：我们更多更快地外出旅游；我们更经常地搬家，房子也更频繁地更新换代；我们接触更多的人，但和他们保持更短暂的关系。在超市、车行和购物中心，我们要在去年还没有听说过、而且很有可能明年就会过时或被遗忘的式样和商品中做出选择。新颖独特、稍纵即逝、多种多样和变化迅速，成了公认的现代生活最主要的解说词。

这种信息和选择的大量涌现得益于技术的不断进步，而技术进步的开路先锋是我们搜集、存储、纠正以及交流信息的能力的提高。在最开始的时候，这种进步的成果只有一些大的组织机构，如政府机构或大公司才能享受得到。举例来说，花旗集团前董事局主席瑞斯顿可以这样来描述他的公司："我们已经建立起一个世界范围的数据库，它能够将发生的任何事情立即告诉给世界各地的员工"。但现在，随着通讯和计算机技术的进一步发展，这些数量惊人的信息也进入了普通百姓家，因为庞大的电缆和卫星系统提供了一条让这些信息进入普通百姓家的途径。

{专家解读：今天，知识分子所面临的挑战不是看不到足够的知识和信息，而是在面临超载的知识和信息时，如何有效地排序，按照轻重缓急的次序来进行分类。因此，掌握的知识量并不重要，掌握知识的方法变得重要起来。}

另外一个重要的途径就是个人电脑的出现和发展。1972 年，《经济学家》杂志的一位编辑麦克雷，对未来做了这样的预测：

我们将会进入一个新的时代。在这个时代里，任何一个笨蛋都可以坐在实验室、办公室、公共图书馆或家里的计算机终端前，挖掘一个大规模集成起来的数据银行中存储的以令人难以置信的速度增长的信息。而计算机的专注力和计算能力甚至比爱因斯坦这样的大脑还要强上几万倍。

仅仅 10 年之后，麦克雷所预言的时代就到来了，《时代》杂志提名一台个人电脑参选当年的“年度风云人物”。《时代》杂志的编辑引用消费者疯狂抢购个人电脑的事实来为自己的选择辩护，他们说“美国，或者看得更远一点，整个世界，都将和以前完全不同。”今天，麦克雷的预言正在变成现实，成千上万普普通通的“笨蛋们”正坐在计算机前，展示并分析着足以让爱因斯坦手足无措的数据。

因为技术进步的速度比我们进化的速度更快，我们天生的处理信息的能力在应对现代生活的变化、选择以及其他挑战时很可能会越来越力不从心。我们越来越经常地发现，自己落入了与低等动物相同的境地——外部世界的错综复杂已经超出了我们的脑力可以应付的程度。不过，低等动物的认知能力从来就比较差，而我们在这方面的不足却是因为我们构建了一个连自己都无法应付的复杂世界。但这两者引起的后果却是完全相同的：当我们做决定的时候，无法对整个局势进行周密的分析，因而便越来越多地把注意力集中到一些通常比较可靠的单一的特征上。

当这个单一特征确实很可靠时，只将注意力放在这个特别的信息上并自动做出反应的做法本身并没错。但是，当这些通常可靠的信息由于某种原因而变得不那么可靠时，就会使我们采取错误的行动、做出错误的决定。正如我们前面所看到的，那些唯利是图的人就会引发这种情况。为了从我们毫不在意的机械反应中获利，他们常常会耍一些小小的花招来蒙骗我们。如果我们使用捷径的频率真的会随着现代生活节奏的加快和复杂程度的增加而增加，那我敢肯定，这种欺骗的频率必定也会增加。

面对这种对我们的捷径系统发起的猛烈进攻，我们应该怎么办呢？我觉得仅仅逃避是不够的，我们应该发起有利的反击。但是有一个重要的条件，那些公平地利用我们走捷径的愿望的人不应该被看做是我们的敌人。恰恰相反，在一个高效运转和有较强适应性的交易过程中，这些人都我们的盟友。我们反击的对象应该是那些歪曲、篡改、伪造信息以引诱我们自然而然地去走捷径并从我们这种行为中获利的人。

让我们举一个最常见的例子。根据社会认同原理，我们常常决定去做那些与我们相似的人所做的事情。这是很有道理的。因为，在大多数情况下，一个得到大家认同的行为都是实用的，正确的。因此，如果一个广告商根据真实可靠的统计数字，告诉我们某个品牌的牙膏卖得最好

或销的最快，便给我们提供了颇有价值、关于商品质量的证据，同时也为我们喜爱这种商品提供了可能性。假如我们正想买一支好牙膏，就可以依赖这条信息，也就是商品受消费者欢迎的程度，来做出购买决定。运用这种策略，我们做出正确选择的时候应该比较多，出错的时候应该比较少。与此同时，我们也可以节省很多精力来应付生活中铺天盖地的其他信息，做出明智的决定和选择。在这种情况下，这个广告商就不是我们的敌人，而是我们的合作伙伴。

{专家解读：但是，广告商为了获得他们的利益而欺骗我们的时候，他们也成为了敌人。}

但是，当一个让人顺从的行家用伪造的认同来启动我们走捷径的反应时，性质就完全不同了。比如说，一个广告商导演了一系列的“即兴采访”，让一些演员假装普通市民来称赞某种商品，以造成某个品牌的牙膏很受欢迎的假象，这个广告商就成了我们的敌人。当某种商品受欢迎的证据是伪造的时候，我们、我们基于社会认同原理的捷径、以及社会认同原理本身，全都被利用了。在前面的章节中，我曾经建议大家不要购买用虚假的“即兴采访”推销的任何商品，而且鼓励大家写信给商品制造商，告诉他们我们不买他们商品的详细原因，并要求他们解雇他们的广告代理商。在这里，我要建议大家也把这种积极的态度运用到那些滥用社会认同原理（）的其他场合中去。我们应该拒绝收看使用配音笑声的电视节目；如果我们发现一个酒吧招待赛上班前往他盛小费的盘子里先放上他自己的一两块钱，他就不应该得到我们的小费；如果我们在一个夜总会外排了很长时间的队，进去之后却发现里面空位很多，可见外面的长队只是为了造成一种生意兴隆的假象，那我们就应该毫不犹豫地离开，并把真相告诉给在外面排队等待的人。总而言之，面对这种欺骗我们的企图，我们应该有意识地运用抵制、威胁、对峙、责问、抨击或任何其他方法，来还以颜色。

我并不认为自己是个天性好斗的人，但我却积极提倡这种激烈的对抗行为，因为从某种意义上来说，我已经向这些利用我们的人开火了。我希望每一个人都能加入我的行列。但是，我们应该意识到，他们想赚钱的愿望不应该成为我们产生敌意的原因，因为每一个人多多少少都有同样的愿望。他们真正的过错，即我们不能容忍的地方，就是他们赚钱的方法威胁到我们走捷径的可靠性。要应对令人眼花缭乱的现代生活，就需要有捷径可走。这不是一种奢侈，而是一种必要。而且随着生活步调的加快，这些经验和捷径只会显得越来越重要。因此，当我们看到有人为了自己的私利而践踏这些规则时，就应该义愤填膺地对他们进行反击和声讨。我们希望自己赖以生存的规则是可靠的、有效的。如果由于某些人的阴谋破坏使得这些规则失去了它

们的效用，我们自然就不会经常去使用它们，而且就难以有效地应对生活中的决策重担。我们不能让自己坐以待毙，因为这个赌注实在是太高了。

{专家解读；作者至少是理性的人，是习惯在微小的事情中见到和想到宏伟哲理的人。为此，向作者致敬。}